



TEBOILIN OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN LOUNASBUFFET TOIMINNASSA

Nina Kuusela

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen kou-
lutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomien koulutusohjelma
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KUUSELA NINA: Teboilin ostotoiminnan kehittäminen lounasbuffet toiminnassa

Opinnäytetyö 51 s, liitteet 4 s.
Toukokuu 2011

Tämän tutkimuksen tavoite oli kehittää Teboilin jo voimassa olevaa ostotoimintaa. Tarkoituksena oli kehittää ostotoimintaa ja yhdenmukaistaa valikoimaa lounasbuffet ruokailu - tilanteessa. Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli Teboilin ketjunohjauksesta ja sain sieltä tarvittavaa tietoa tutkimukseen.

Kohteena tarkastelussa oli itsenäiset n. 70 Teboil kauppiasyrittäjää. Tutkimuksen tarkoitus oli kehittää itsenäisten Teboil-kauppiaiden ostotoimintaa ja yhtenäistää toimintatapaa. Teboil on jo valmiiksi laatinut tilauskirjan, reseptiikan, vuosisopimukset sekä valinnut sopimustoimittajat.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelujen avulla haluttiin saada tietoa Teboil- ketjulle kauppiaiden ostotoiminnasta lounasbuffet- ostoista sekä tavasta toimia reseptiikassa. Haastatteluissa haluttiin selvittää tekijät, joilla saataisiin ketjutoimintakäytäntö toimimaan lounasbuffet- ruokailussa Suomen alueellisten kysyntä- ja makutottumusten mukaisesti.

Ketjun tavoite oli saada Teboil kauppiaille ostovolyymin kautta vielä paremmat ostoedut. Samalla kauppias sitoutuu noudattamaan ketjun valikoimaa hyvillä ehdoilla. Tutkimuksen myötä ketju oli halukas parantamaan kauppiaiden ostotoimintaa sekä yhtenäistämään käytäntöjä. Ketjun taholta todettiin, että yhteistyön tulee olla avointa ja läpinäkyvää.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet ja tuloksena saatiin arvokasta tietoa kauppiaan edun mukaiseen ketjunohjaukseen ja ostotoiminnan kehittämiseen.

Asiasanat: Ostotoiminta, kehittäminen, yhteiset toimintatavat, ketjunohjaus, yrittäjä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

KUUSELA NINA: The Development of Purchasing Processes Concerning
Lunch Buffets in Teboil

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 4 pages
May 2011

The goal of this research was to develop a valid purchasing operation of Teboil. The purpose was to develop the purchasing operation and standardize the selection of the lunch buffet. The assignment for this research came from Teboil as well as the knowledge needed for this thesis research.

The target group was approximately 70 independent Teboil merchants. The purpose of the research was to develop the purchasing operation of the Teboil merchants and have a unanimous way of doing things. Teboil has already created an order book, the recipes and chosen the vendors and made contracts.

In the research, the qualitative research method was used in the form of theme interviews. With the interviews the idea was to gain answers to the Teboil chain about the purchasing operation of the Teboil merchants concerning lunch buffets and recipes.

The research was aimed to develop the purchasing operation and to unify operations. The cooperation should be open and transparent.

The research achieved the target that was set for it and the results gained gave valuable information about the development of the purchasing operation for the benefit of the merchant.

Key words: Merchant, purchase, develop, Teboil chain operation, unify

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUS.....	7
2.1 Tutkimuksen lähtökohdat	7
2.2 Tutkimuksen rakenne	8
2.3 Tutkimusmenetelmä	9
3. LOGISTIIKKA.....	11
3.1 Logistiikan pääpiirteet	11
3.2 Logistinen prosessi, tärkeä osa asiakaspalvelua	12
3.3 Kuljeta enemmän tietoa ja vähemmän tavaraa.....	13
3.4 Logistiikan toiminnot, paluulogistiikka ja kuluttajakäyttäytyminen	13
4 OSTO JA HANKINTATOIMI.....	16
4.1 Hankintatoimi	16
4.2 Ostotoiminta, ostaminen ja todellinen kustannus.....	18
4.3 Varastointi, jakelu ja kuljetukset.....	20
5 KETJUTOIMINTA	24
5.1 Ketjutoiminnan päätavoite	24
5.2 Ketjuuntuminen ja valmis konsepti.....	26
5.3 Ketjumainen toiminta, ketjuorganisaatio ja johtaminen	28
5.4 Konsepti.....	30
6 TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI	32
6.1 Empiirinen kysely ja haastattelu	32
6.2 Tutkimus ja johtopäätökset	33
7 TULOKSET	34
7.1 Logistiikka käytännössä.....	35
7.2 Teboilin määrittelemät sopimustoimittajat	37
7.3 Tuloksissa ketjunohjaus, ostotoiminta, tilauskirja ja ketjutoiminta.....	38
8 OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
9 PÄÄTELMÄ.....	47
LÄHTEET.....	49
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Mitkä olisivat ne tekijät, joilla saataisiin ketjutoimintakäytäntö toimimaan jokaisessa Teboil- huoltoaseman catering - lounaspöydässä? Teboil- huoltoasemia on Suomessa 165, niistä noin 160 toimii kauppiasvetoisesti ja lounas-buffet ruokailua myyviä asemia on noin 70. Eteläisin asema sijaitsee Hangossa ja pohjoisin Inarissa. Teboil -ketjunohjauksen päätavoite on, tarjota kaikille kauppiaille ketjuhinnat ostohankinnoissa ja valita valmiit sopimustoimittajat valmiilla sopimushinnoilla, joista kauppias saa ostohyvityksen ja samalla rahallista hyötyä.

Kuinka saataisiin Teboil- liikenneasemien lounasbuffet-lista toimimaan niin, että se kattaisi koko Suomen Teboil – asemien alueelliset kysyntä- ja makutottumukset? Samalla on hyvä huomioida kuinka reseptiikka (valmistusohje, vakioitu ohje) saadaan tehtyä niin, että 70 Teboil liikepaikkaa sitoutuu noudattamaan sitä ketjun tavoitteiden mukaisesti.

Kuinka lounaslistat toimisivat valtakunnallisen sekä alueellisen valikoiman mukaan niin, että liikepaikka kokee lounasruuan olevan paikkakunnan parasta. Näitä ennen täytyy olla tietoinen tuotevalikoimasta eri liikepaikoilla, ottaen huomioon alueelliset ja valtakunnalliset markkinat. On myös muistettava, että liikenneasemat ovat erikokoisia ja jokaisessa keittiössä on erilainen laitekanta.

Millaisilla keinoilla saadaan Teboil- kauppiaat tilaamaan raaka-aineet ketjunohjauksen osoittaman tilauskirjan kautta. Ketju kerää tilastoja top kymmenen tuotteista kustakin tuotevalikoimaryhmästä omalla asiantuntijaryhmällään. Tällä saadaan kartoitettua, mitkä tuotteet antavat lisäarvoa. Kauppialla on mahdollisuus muokata lounasruoka eri muotoon, kuin reseptiikka määrittelee, mutta pääraaka-aine tulisi tilata ketjun osoittamasta paikasta.

Esimerkiksi jos ” Jauheliha pääraaka-aineena”- reseptissä lukee lihapullat, ravintola voi halutessaan valmistaa murekettä tai jauhelihakastiketta. Näillä keinoilla ketju pyrkii varmistamaan aseman oman alueellisen ja valtakunnallisen erilaisuuden ja saada asiakkaat tyytyväisiksi erilaisten makutottumusten mukaisesti.

Ketjun tulisi kertoa ostohistoriasta ja osoittaa kuinka paljon tuotteita on ostettu säännöllisin väliajoin. Ketju saa tiedot suoraan tavarantoimittajilta. Hyöty olisi hyvä osoittaa taloudellisella mittarilla. Tämän kaltaiset asiat saavat Kauppiaan-kin mielenkiinnon heräämään asiaa kohtaan. Teboilin tulee parantaa ostotoimintaa, niin, että se auttaa Teboil- kauppiasta kehittämään palveluaan.

2 TUTKIMUS

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen toteutan Teboil- kauppiaiden keskuudessa, rajattuna niihin paikkoihin joissa valmistetaan buffetlounaita. Alustavan kyselykierroksen tein jo tammi-helmikuussa 2011 ja vastausten pohjalta valitsen haastateltavat. Käytän tässä laadullisessa tutkimuksessa pientä otosta ja pyrin analysoimaan haastateltavien antamat vastaukset mahdollisimman tarkasti.

Tutkittava kohde on yksityisten kauppiaiden ylläpitämät Teboil- liikenneasemat. Teboil-aseman palvelukokonaisuuteen kuuluu helppous lähialueen asukkaille sekä ohikulkijalle. Teboil-asemalla on tarjolla ruokaa, juomaa sekä perustarpeet autoon liittyvissä palveluissa. Kahvio-ravintola haluaa tarjota asiakkailleen hyvää ja laadukasta kotiruokaa, joka on valmistettu ammattitaitoisesti. (Teboil manuaali, 2009.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kuinka moni Teboil- kauppias tietää ketjun osoittaman ostotoiminnan kautta saadun todellisen hyödyn (euro-määräisenä sekä ajallisesti). Mitä useampi kauppias sitoutuu ostamaan ketjun osoittamasta ostopaikasta, sitä paremmat ostohinnat voidaan volyymin kautta neuvotella. On tärkeää noudattaa ketjulta tulevia osto-oheistuksia, sillä kauppias maksaa tiettyä konseptimaksua, jota vastaan tarjolla on valmiit tilauskirjapohjat ja edulliset ostohinnat. Näiden avulla kauppias säästää resurssejaan.

Kehityspäällikkö Ari Elovaara ketjunohjauksessa on luonut ketjulle valmiin osto-oheistuksen, valmiin reseptiikan, tilauskirjan sekä valmiit viiden viikon kiertävät lounaslistat. Valmiissa lounas- catering ohjeissa on otettu huomioon liikepaikkojen koko. Tarjolla on eri valikoimaluokkia, joilla voidaan räätälöidä omaan toimipaikkaan sopivat ohjeet.

Valikoimaluokat tarkoittavat suunniteltuja supistettuja lounaslistoja. On äärimmäisen tärkeää saada valikoimat ja sopimustuottajat ennen kuin ryhdytään suunnittelemaan tuote reseptiikkaan (Teboil manuaali, 2009.)

Kahvio-ravintolatoiminnan ohjaamista sekä Teboil kauppiaiden välistä yhteistoimintaa varten on olemassa sekä kahviotyöryhmä että tuotekehitysryhmä. Työryhmät koostuvat Teboilin ketjunohjauksen ja kauppiaiden edustajista. Kauppias vastaa itse liikepaikan käytännön toimista kaikilta osin ja hänen tulee ohjata ja oheistaa omassa liikepaikassaan ravintolatoimintaa ketjunohjauksen ja kauppiassopimuksen suuntaviivojen mukaisesti. (Elovaara, 2011.)

2.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti noudattelee tutkimuksen vaiheita. Johdanto antaa kuvan tutkimuksen päämäärästä, tarkoituksesta, tavoitteista ja perehdyttää lukijansa tutkimusaiheeseen. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat käsittelen kappaleissa 2 - 4. Jokainen teoriaosuus käsittelee aiheittain tutkittavaa asiaa kauppiasyrittäjän ja ketjun näkökulmista. Teoriaosuudet käsittelevät logistiikkaa, hankintatoimintaa sekä ketjutoimintaa ja konseptia. Teoriaosuus kattaa Teboilin osto- oheistuksen pääpiirteet.

Ensimmäinen teoriaosuuteeni lähtökohta käsittelee logistiikkaa ja logistiikan pääkohtia, joilla on suuri merkitys ketjutoiminnassa. Toinen teoreettinen lähtökohta käsittelee osto- ja hankintatoimintaa ja perehtyy jakeluun ja varastointiin. Kolmantena teoreettisena lähtökohtana käsittelen ketjutoimintaa ja konseptia. Teoriaa havainnollistetaan kuvin. Nämä teoriaosuudet avaavat ja auttavat ymmärtämään ostotoimintaa kuvaamalla ja siihen liittyvistä asioista ja kustannuksista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada ja tuottaa uutta tietoa asenteista, toimintatavoista, jotka ohjaavat tällä hetkellä kauppiasyrittäjien toimintaa Teboil asemilla. Tutkimus käsittelee kahvio-ravintolapuolen ostotoimintaa ja rajattuna lounasbufettia.

Monissa tutkimuksissa on asioita ja tilanteita, joissa korostuu mitä yrittäjyyteen liitettyjä ominaisuuksia voidaan koulutuksen ja valmennuksen avulla kehittää. Pitää tunnistaa mitkä ovat esimerkiksi keskeiset kauppiasyrittäjyyden tavoitteet, piirteet sekä ketjun määrittelemät tavat toimia. Kauppiaiden kanssa on tärkeää

luoda avoin ja kannustava yhteys. Tästä on etuna päästä lähemmäs kauppiasta ja oppia tuntemaan heidän yrittäjäyhteyksiä, koska se tekee mahdolliseksi ottaa heidän sanomansa huomioon ja tätä kautta kehittää yhteistyötä ketjussa (Home 2007, 3). Hyvä yrittäjäyhteyksien on olla kiinnostunut tavoitteista, jotka määrittävät ketjussa, innostunut, motivoitunut sekä halu tehdä tätä työtä. Liiketoiminnan arvot kasvavat yrittäjästä itsestään, hänen yhteyksistään. Yrittäjien täytyy uskoa itseensä jotka uskovat tulevaisuuteen ja uskaltavat laittaa itsensä likoon. Yrittäminen on ennakkoluulojen kaatamista ja raja-aitojen ylittämistä, uusiutuvaa sekä innovatiivista ajattelua.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tavoitellaanko ilmiön laadullisia vai määrällisiä ulottuvuuksia. Tähän tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen näkökulma. Tavoitteena ei ole mitata tilastollisesti jotain tiettyä ilmiötä vaan ymmärtää ja tulkita jonkin valitun ongelman esiintymisen merkityksiä, syitä ja kehitysmahdollisuutta (Koivula, Suihko, & Tyrväinen. 2002, 22). Laadullinen tutkimuksen pyrkimyksenä on säilyttää tutkittavien oma näkökulma.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja tutkimus pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisena, kuin se on. Samalla tutkimuskohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Koska tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, tärkeää on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, eikä niinkään teorian tai hypoteesien testaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruussa suositetaan ihmistä, ja tutkimusta tehdään pääsääntöisesti havainnoimalla ja keskustelemalla, mutta näiden lisäksi myös lomakkeilla ja kyselyllä. (Hirsjärvi 2000, 152- 155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla esimerkiksi vain muutama haastattelu. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja siinä käytetään ihmisten omin sanoin tuottamaa aineistoa eli lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Monesti tutkimus alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa olosuhteet, joissa hän toimii. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2005, 170–171.)

Haastattelua ei tule valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun, joten tiedonkeruumenetelmien valinnan tulee olla perusteltua. Haastattelulla on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 1997, 201; Hirsjärvi ym. 2005, 196–197.)

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska halusin korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava tilaisuus tuoda esille mahdollisimman vapaasti asioita, jotka koskevat häntä itseään ja toimintaansa (Hirsjärvi ym. 1997, 201.) Ennen teemahaastatteluja teen kyselykierroksen kauppiaille ja vastausten perusteella valitsen haastateltavat. Kyselyn perusteella saan haastattelusta luotettavamman tuloksen.

Teemahaastattelu on vapaamuotoinen, keskustelunomainen haastattelumuoto. Tutkija on laatinut teemat etukäteen ja haastattelu etenee niihin pohjautuvien kysymysten varassa joustavasti, mutta kuitenkin niin, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään kaikki samat teemat läpi. Teemahaastattelu edellyttää lähes aina haastattelun nauhoitusta, jotta haastattelut voidaan jälkikäteen palauttaa tarkasti mieleen ja analysoida. (Koivula ym. 2002, 46.)

Haastattelut litteroin, koska näin saisin mielestäni tarkemman ja luotettavamman käsityksen haastatteluista. Hirsjärven ym. (2005, 210) mukaan kvalitatiivisen aineiston litteroiminen on useimmiten tarkoituksenmukaista. Valmis teksti pitää lukea useita kertoja läpi, samoin kaikki kirjatut muistiinpanot. Litteroinnilla tarkoitetaan sanasta sanaan kirjoitettua tekstiä. Tämän jälkeen haastatteluista kannattaa alleviivata eri väreillä tutkimusongelmittain tärkeät ilmaisut. Alleviivauksen jälkeen luen jälleen valittua osaa aineistosta kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen yhdistän kaikista haastatteluista saman teeman alle valitut ilmaisut, joita luen useasti läpi. Valittujen ilmaisujen perusteella saan vastaukset tutkimusongelmiin eli tutkimustulokset.

3. LOGISTIikka

3.1 Logistiikan pääpiirteet

Logistiikan avulla voidaan saada aikaan hyvin paljon lisäarvoa. Tämän vuoksi logistiikan sisältö tulee tuntea. ”Kun logistiikan käsitettä käytettiin Yhdysvalloissa ensimmäistä kertaa liikkeenjohdossa 1950-luvulla, tarkoitettiin sillä enemminkin fyysistä jakelua tai markkinointilogistiikkaa.” (Sakki 2003, 23.)

Logistiikka merkitsee tavaroiden kuljetusta, varastointia, yrityksen tuotteiden kysynnän ja tarjonnan koordinoimista ja hallintaa. Lisäarvoa tuovat oikean tavarantoimittajan saattaminen oikeaan aikaan asiakkaan käyttöön oikeassa paikassa (Sakki 1999, 23.) Logistiikan keskeisimmät ohjauskohteet ovat tavaravirta, tietovirta ja pääomavirta. Logistiikka ei rajaa toimintoja yrityksen sisäisten toimintojen tarkasteluun, vaan huomioi logistisen ketjun eri osapuolet ja pyrkii kehittämään koko ketjun toimintaa. Logistiikan tavoitteena on saada aikaan tilanteeseen sopiva ja mielekäs laatu- ja palvelutaso järkevin kustannuksin. (Karrus 2003, 24–25.)

Logistiikka on toimintaketju eli prosessi, joka koostuu monista osa-alueista ja monista tavarantoimittamisen vaiheista. Asiakkaat aloittavat prosessin ja sen kautta tulevat tietovirratt. Tietovirta menee yritysten kautta tavarantoimittajille ja siinä on paljon markkinointi sekä materiaalitoimintoja. Tätä voidaan verrata, myös sanontaan tilaus-toimitusketjunhallintaan. Logistinen prosessi kulkee monen vastuuihmisen kautta ja usein yritysten palvelut ja tuotteiden määrät ovat laajoja. Asiakkaat odottavat erilaisia, uusia tuotteita, koska asiakaskunnat koostuvat erilaisista ihmisistä ja tarpeista. Tavarantoimittaminen voi olla hajautettua ja nopeaa pienten myyntierien toimitusta. Tänä päivänä organisaatio on viety alas ja yritykset pyrkivät toimimaan tehokkaasti, sekä siinä samalla otetaan toiminnassa huomioon asiakaslähtöisyys. Tämä asia on erittäin tärkeä muistaa (Sakki 1999, 11.)

Logistiikan tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääkohtaan, ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen kuvastaa palvelutehokkuutta. Toimintaa pyritään parantamaan jatku-

vasti, niin että asiakkaalle myydään kokonaisvaltaisia ratkaisuja tavaroiden si-
jaan. Samalla asiakas saa apua omaan sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuden
parantamiseen. Sisäinen kuvastaa kustannustehokkuutta. Vältetään turhaa ta-
varoiden käsittelyä sekä pidetään varastot pieninä ja pyritään samanaikaisesti
laajentamaan työn ja pääoman jatkuvaa parantamista. (Sakki 1999, 27).

3.2 Logistinen prosessi, tärkeä osa asiakaspalvelua

Teboil Oy Ab:lle logistiikan peruselementtejä ovat toimitusvarmuus sekä myyn-
tierät. Myyntierä tulee olla saatavilla pieninäkin, sillä kauppiaiden tarpeet vaih-
televat. Liikenneasemat koostuvat hyvin erikokoisista liikepaikoista. On siis tär-
keää saada tuote perille myös pohjoiseen ja pienemmällä myyntierällä, kuin
esimerkiksi etelän ison valtatievarrella olevaan liikenneasemaan. Pienet ja
suuret myyntierät vaikuttavat suuresti valittaessa ostopaikkaa. Monissa paikois-
sa on pienet varastot ja kysynnän tarve vaihtelee. Varaston arvo halutaan myös
pitää pienenä ja pienillä tilauserillä voidaan vaikuttaa tuotteiden kiertonopeu-
teen. Vuosittaisia ostosopimuksia tehtäessä tärkeät perusasiat ovat toimitus-
varmuus ja erikokoiset myyntierät sekä tuotteet valmiiksi hinnoiteltuna vali-
koimissa. (Kuusimaa, 2010).

Menestyneessä liiketoiminnassa on kyse oppimisesta ja oikeiden tuotekokonai-
suuksien hallinnasta, huomioiden asiakkaiden tarpeet. Kaikesta arvoa tuovasta
toimenpiteistä tulee asiakaspalveluprosessi, tätä kutsutaan usein myös ydinpro-
sessiksi. Kun yrityksen tai organisaation eri vaiheet ja henkilöt, jotka linkittyvät
tavarahan, palvelun kokonaisuudeksi, linkittyy tästä logistinen prosessi. Logistinen
prosessi kulkee monen vastuualueen kautta ja on yhtä paljon markkinointia kuin
markkinointitoimintoja. Logistiikka ei siis ole vain yksi toiminto, vaan siihen ha-
jallaan olevasta tehtävästä koottu prosessi, jonka tulee tukea liiketoiminnan
ydintä (Sakki 1999, 24).

3.3 Kuljeta enemmän tietoa ja vähemmän tavaraa

Organisaation oppiminen takaa kehityksen jatkuvuuden. Erilaisten yritysten tulee muistaa varautua jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen sekä niiden on pysyttävä reagoimaan siihen nopeasti. Toiminnanohjaukset ja muut eivät saa olla esteinä muutoksille, vaan niiden tulee tukea yrityksen kehittymistä. Organisaation oppiminen antaa kuvan siitä, kuinka organisaatio oppii eli millaisia taitoja ja prosesseja se käyttää uuden tiedon jalostamiseen ja tuottamiseen. (Blomqvist, Karjalainen & Suolanen 2001, 20.)

Erilaiset tiedon ohjausjärjestelmät tukevat ostotoimintaa ja niistä saatavat raportit antavat pohjan hyvälle tulokselle. Myös laskutuksen, seurannan ja valvonnan on oltava ensiluokkaisen tarkkaa ja vastuuhenkilöiden tulee olla tietoisia hinnoista ja valikoimaan kuuluvista tuotteista. Tähän hyvänä ratkaisumallina on tilauskirja, johon päivitetään tulleet hintamuutokset ostajan tai toimittajan välillä. Teboililla on omat henkilöt, jotka vastaavat tilauskirjan ja ostohintojen päivittämisessä ketjunohjauksessa. Tarkka seuranta säästää tuhansia euroja vuodessa, sillä usein voi tulla inhimillisiä erehdyksiä määrissä ja hintamerkinnoissa. Tilauskirjan käyttö pitää osata ja selvittää oikeat tilausmäärät niin, että tilaustoiminta on kustannustehokasta. (Kuusimaa, 2010).

Logistiikan perustehtävänä on toimittaa tuotteet, tavarat ja palvelut määränpäähänsä. Niiden tulee olla laadukkaita, kuljetuksen tulee sisältää tilattu määrä sekä ajoituksen on oltava sovitun mukainen. (Koivisto & Ritvanen, 2007).

3.4 Logistiikan toiminnot, paluulogistiikka ja kuluttajakäyttäytyminen

Kaikkien niiden henkilöiden, jotka vaikuttavat omalta osaltaan logistiikan tehtävissä, on ymmärrettävä, kuinka he toiminnoillaan vaikuttavat kokonaistehokkuuteen. Kun yritys ja toimintaketju kokonaisuudessaan toimivat yhteistyössä, pystytään varmistamaan paras hyöty logistisista palveluista. Logistisia palveluita ovat, hankinnat, varastointi, tuotanto, jakelu ja kuljetus sekä vihreä logistiikka. (Koivisto & Ritvanen 2007, 31.)

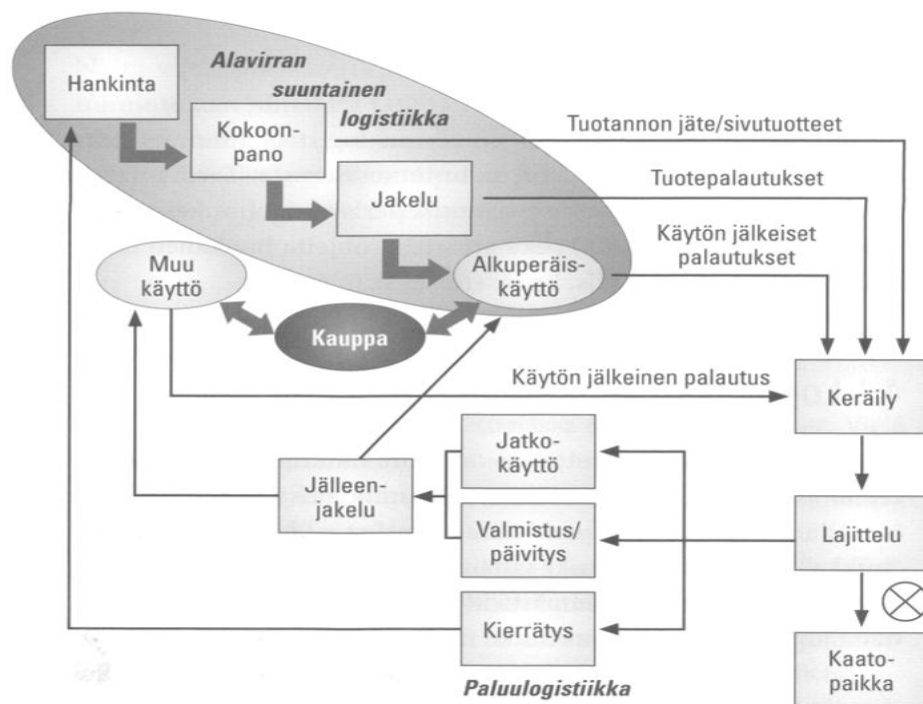
Vihreällä logistiikalla yritys voi saavuttaa kilpailuetua ympäristöasioita huomioimalla. Nykyaajan kuluttajat ovat varsin tietoisia siitä että ympäristö ja siitä huolehtiminen ovat tulleet tärkeiksi yrittäjille.” Vihreä logistiikka on logistiikan haara, jossa keskitytään ympäristönäkökohtiin ja kierrätykseen liittyviin asioihin”.(Koi-visto & Ritvanen, 59.) Keskeinen toiminto tässä on että materiaaleja ja tavaroita siirretään paikasta toiseen.

Nykyään tulee ottaa huomioon yhteiskunnalliset käsitteet. Vihreiden ja eettisten arvojen yleistyessä, paluulogistiikan esille nostaminen ja sen läpinäkyvyys asiakkaiden tietoisuuteen tulee vaikuttamaan päätöksentekoon. Käytännössä kehitystä nopeuttavat viranomaispäätökset, tuottajavastuun realisoituminen ja kallis tuotteiden hävittäminen (Inkiläinen 2009, 94.)

Tulevaisuudessa kuluttajat saavat seurata entistä enemmän tilauksia suoraan Internetin välityksellä. Sieltä hän näkee missä, esimerkiksi liha on tuotettu, mitä eläimet ovat syöneet ja mitkä kaikki yritykset ovat olleet mukana arvoketjussa. Tämän päivän trendinä on kestävä kehitys ja kuluttaja haluaa vaikuttaa ostokäyttäytymisellään juuri tähän asiaan. Yhä useampi kuluttaja ja asiakas haluaa tietää mistä tuote on, kuka sitä valmistaa, mitä ja minkä maalaisia raaka-aineita on käytetty tai kuka niitä myy. Tänä päivänä kuluttaja haluaa vastaukset jo pakkauksista ja etsii tietoa Internetistä. Samalla hän etsii tarvitsemiaan tuotteita ja kilpailuttaa eri jakelukanavia ostosta tehdessä. Kuluttajaa kiinnostaa tuotteen arvo, jonka hän itse kokee saavansa. Häntä ei välttämättä kiinnosta, kuinka innovatiivisesti tuote tuotetaan, minkälaiset hankintatoimet kaupan ja teollisuuden sopimuksia, siihen liittyvät tai millaiset varastojen tekniikat ja jakelukanavat ovat käytössä. Tällä hetkellä on havaittavissa asiakkaan läpimurtovaihe, jossa kaikenkattavat yleistoimintamallit ovat väistymässä. Kehityksen pitää näkyä etuna kuluttajalla, hänen omien tarpeidensa tyydyttämisenä, on kyseessä pienet tai suuret operatiiviset muutokset tai muut suuret rakenteelliset muutokset. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen, 2005. 197).

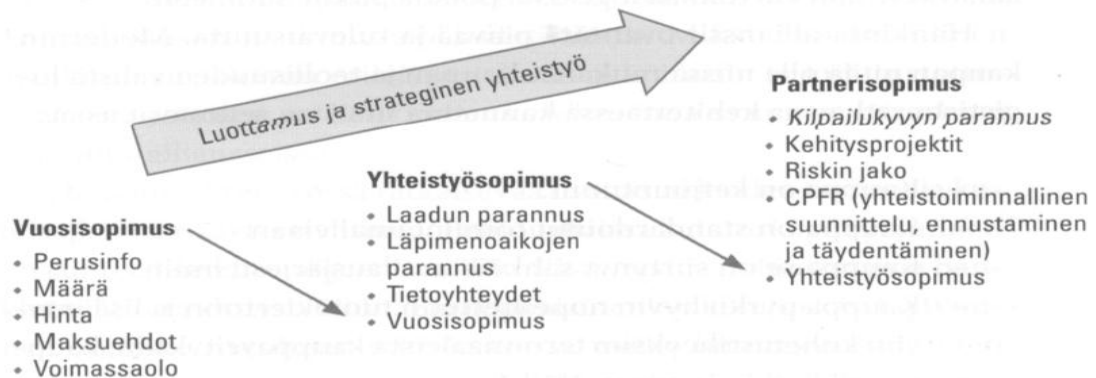
Alla olevassa kuvassa (kuvio 1) havainnollistetaan tuotteen elämänkaarta hankinnasta kaatopaikalle. Paluulogistiikka on hyvin tärkeä osa tulevana vuosina yhteiskunnassa. Kuluttajan hankalaksi kokemia asioita ovat tuotteen käytönjäl-

keinen palautuksen kalleus. Keräilyn ja lajittelun jälkeen tuote voi ohjautua sellaisenaan alkuperäiseen käyttöön tai muuhun käyttöön. Jotkut isommat yritykset uusivat esimerkiksi laitekantansa heti kirjanpidollisten poisto-oikeuksien jälkeen. Laitteet ovat käyttökelpoisia ja ne voivat olla hyviä pienemmille yrittäjille pienten päivityksin jälkeen. (kuvio 1) selvittää paluulogiikan mahdollisuuksia ja niveltymistä alavirran suuntaiseen jakeluun. (Inkiläinen 2009,)



Kuvio 1. Kaksisuuntainen Logistiikka (Inkiläinen 2009, 95.)

4 OSTO JA HANKINTATOIMI



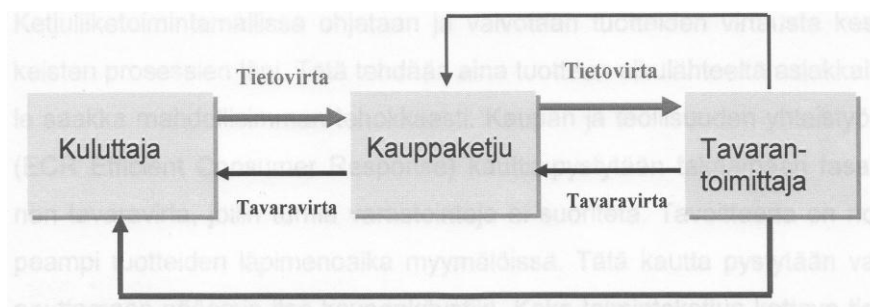
Kuvio 2. Kuviossa on kuvattu teollisuuden ja kaupan yhteistyön eri tasot. Teollisuuden ja kaupan yhteistyötä kehittäessä on tärkeää eriasteisten yhteistyösopimusten rakentaminen. Yleisin tapa on lähteä liikkeelle vuosisopimuksella ostajan ja teollisuuden kesken. Seuraava vaihe on yhteistyösopimus, joka on syvällisempi kumppanuus. Seuraavaksi tulee varsinainen partnership – sopimus, joka johtaa yhteiseen kehitykseen, kilpailukyvyn parantamiseen ja riskien jakamiseen. (Kuusela & Neilimo 2010, 146- 147.)

4.1 Hankintatoimi

Hankintatoimella on erityinen rooli yritysten toiminnassa, sen päätehtävänä ja tarkoitus on hankkia arvoa yritykselle ja asiakkaille. Hankintatoimen osa-alueet jaotellaan ostajan, tarpeen tai tilanteen mukaan. Ostajia voivat olla yksityinen henkilö, yritys tai julkinen organisaatio. Ravitsemispuolella hankinnat ovat yleisesti raaka-aineita, komponentteja, puolivalmisteita, lopputuotteita, käyttötarvikkeita tai palveluja. Tilannekohtaisesti kyseessä voi olla kertahankinta, projekti-hankinta, sopimuskauppa, tai pitkäaikainen hankintayhteistyö, kuten alihankinta. Hankintatoimi on yrityksen ulkopuolista hankintaa ja hankintojen osuus Suomessa yrityksissä on jopa 70 – 75 % liikevaihdosta. Voidaan jopa ajatella, että yrityksen tulos tehdään ostoilla, joten niillä on huomattava merkitys. Voidaan todeta, että esimerkiksi villit kauppiaat ja jotkut halpamyyntiketjut vastaavat kil-

pailuun ohittamalla väliportaajat ja ostavat tuotteet pieniltä maahantuojilta, joiden välityspalkinnot ovat pieniä. (Koivisto ym. 2007, 32.)

Kuviossa 3 Teboil voi hyödyntää tietovirtaa ostotoiminnassa ja kauppias saa tuotteille toimitusvarmuutta. ”On yleisesti tunnettu tosiasia, että säästämällä ostotoissa yhden euron, yrityksen voitto paranee lähes eurolla. Myymällä yhden euron enemmän tulos paranee, mutta vain muutamilla senteillä” (Inkiläinen 2009, 46–47.)



Kuvio 3. Hankintaa kuvaava malli. Markkinointipanosten pääasiallinen tarkoitus on edistää uutuuksien esittelyä. Hankinnassa tarkoitus on pystyä tasaiseen tavaravirtaan ilman, että varastointia tarvitsee suorittaa. (Weeman 2008, 48.)

Hankinnoista syntyvät ostohinnat ja siihen liittyvät kaikki kuljetusvaiheiden ja käsittelyn kustannukset muodostavat välittömän kustannuksen. Se, millä hankinnat toteutetaan, on kuitenkin välillistä kustannusta. Kuva 4 kuvastaa ostamisen jäävuorimallia. Kuvalla voidaan havainnollistaa, mitkä ovat hankinnan todelliset kustannukset ja mitä lisäkustannuksia organisaatiolle aiheutuu tavarahankinnoista.

Mallissa jäävuoren huippuna eli näkyvinä kustannuksina ovat varsinainen hankintahinta ja toimituskustannukset. Näkymättömiä kustannuksia ovat muun muassa pääoma-, hallinto-, käsittely- ja varastointikustannukset. Vertaus jäävuoreen syntyykin näkymättömien kustannuslähteiden suuresta osuudesta näkyviin kustannuslähteisiin.



Kuva 4. Ostokustannusten jäävuorimalli. Joskus ostohinta voi olla vain jäävuoren huippu. (Sakki 2003, 43).

4.2 Ostotoiminta, ostaminen ja todellinen kustannus

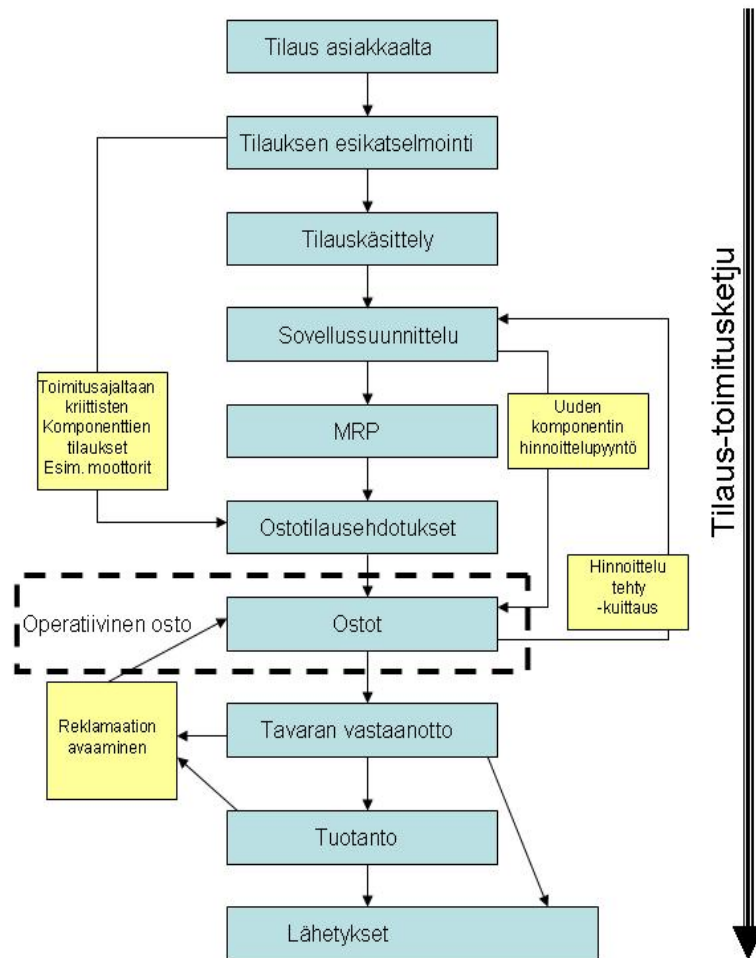
Hankinta ja ostotoimen tehtävä on kartoittaa ostotarpeet, etsiä tehokkaat, kilpailukykyä edistävät, osaavat ja luotettavat hankintalähteet ja toimia niin, että molemmat osapuolet saavat siitä hyödyn. Isoissa yrityksissä tätä tehtävää hoitaa ammattiosastaja, jolla on asiantuntijuutta asiantuntemusta vaativasta hankintatoimesta. Hän etsii monista toimittajista oikean, vertailee hintoja, on neuvotteluaseman määrittelijä, pysyy ostobudjetissa, hoitavat sopimusneuvottelut, valitsevat kaupantekomenetelmät sekä mittaa ja raportoi hankintatoimen onnistuneisuutta. Ostajan on osattava kilpailuttaa hintoja. Yhdistelemällä koko yrityksen ostot, tarpeet ja suunnittelemalla kokonaishankinnat, voidaan tilauksista tehdä kaikille osapuolille tavoittelemisen arvoisia (Koivisto ym. 2006, 111–115.) Lisään ostotoimintaan liittyviä asioita enemmän.

”Hankittujen aineiden, tuotteiden, ja materiaalien ostohinta ja siihen liittyvät ostetun tavarankuokkien kuljetusvaiheiden ja käsittelyn kustannukset muodostavat välittömän ostokustannuksen”. (Sakki 1999, 45.) Välillinen ostamisen kustannus koostuu hankintojen valvonnasta, hallinnosta ja jälkikäsitteystä. Henkilökunnan osaamisella, ammattitaidolla, yhteistyöllä ja motivaatiolla on suuri merkitys, kuinka hyvin logistinen tavarantoimittaja- ja asiakasyhteistyö sujuu (Sakki 2009, 47–48.)

Ostajien tehtävänä on huolehtia siitä, että tuotteiden valmistamiseksi tarvittavat komponentit ovat aina saatavilla ja tuotteet voidaan valmistaa asiakkaiden tekemien tilausten edellyttämässä aikataulussa. Tuotteet koostuvat usein kymmenistä ja jopa sadoista erilaisista osista, jotka tilataan valmiina yhteistyöyhteyksiltä. Koska kaikkien komponenttien määrän jatkuva seuraaminen ja erillinen tilausten teko on hyvin työlästä, pyritään komponenttien hankinnassa vastuuta siirtämään osatoimittajille itselleen. Harva yritys ostaa osat jatkuvasti eri toimittajilta pelkän hinnan perusteella. Useimmiten pyritään tekemään yhteistyötä hyvien, luotettavaksi osoittautuneiden toimittajien kanssa ja solmimaan pitkäkestoisia toimitussopimuksia. Hinta on enää harvoin ainoa vaikkakin edelleen tärkeä kilpailutekijä. (Teknologia teollisuus)

Ostajien tehtävät ovat monipuolisia, sillä he toimivat yhteyshenkilönä yritysten välillä viestittäen asiakasyhteyksien toiveet toimittajalle ja vastaten toimittajan kysymyksiin. Lisäksi tehtäviin kuuluu niin sopivien toimittajien etsintää, yhteistyöyhteyksien toimintatapoihin tutustumista, ostosopimusneuvotteluja, varastosaldojen tarkkailua, tilausten tekoa, toimitusten sujuvuuden seurantaa, uusien tuotteiden hinnanmääritystä sekä tietysti ostotoiminnan kehittämistä. Ostot on tehtävä siten, että kustannukset jäävät mahdollisimman pieniksi tuotteiden laadun ja toimitusvarmuuden kuitenkaan kärsimättä. (Teknologia teollisuus.)

”Operatiivinen osto ylläpitää komponenttien ja materiaalien hankintatietoja. Näihin kuuluu hinnoittelu, toimitusaikojen määrittely ja toimittajien valinta.” Kuviossa 5 on esitetty hankinnan tilaus-toimitusketju kokonaisuudessaan (Kaikkonen 2010, 28–29.)



Kuvio 5. Hankinnan tilaus-toimitusketju. (Kaikkonen 2010,29.)

4.3 Varastointi, jakelu ja kuljetukset

Varastointi on olennainen osa kaikkia logistisia järjestelmiä. Varastonohjaus on varaston pääoman hallintaa ja materiaalien ohjausta. Varastoinnissa kyse on varastojen koosta, lukumäärästä, tehtävästä ja tekniikasta. Varaston avulla voi suojautua epävarmuustekijöitä vastaan. Jos varastoissa on ylimääräisiä raaka-aineostoja, voivat ne olla perusteltuja ennakoitaessa hintojen nousua tai toimitusvaikeuksia. Kun logistiset kanavat sijaitsevat kaukana toisistaan, niin varastoinnin tarve korostuu ja varaston arvo nousee hyväksytysti, näillä voidaan säästää aika- ja paikkakunta etuja. (Koivisto ym. 2007, 35–36.)

Varastossa voi olla kiinni paljon pääomaa, joten isojen varastojen pitäminen ei ole perusteltua. Varaston kierron pitää olla tehokasta ja toiminta palvelevaa.

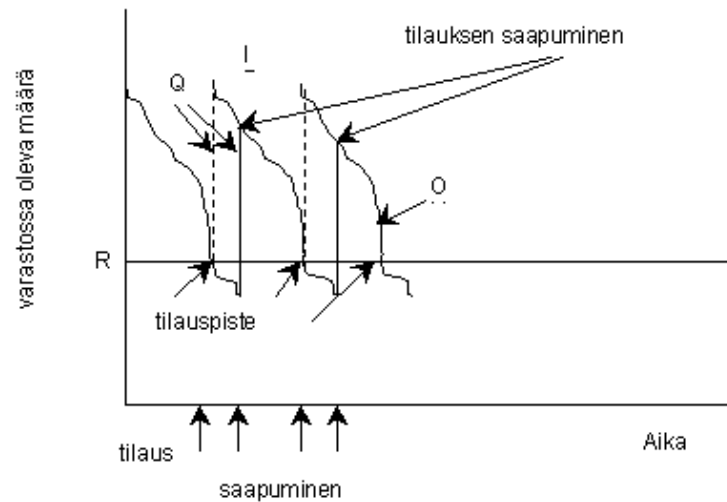
Toisaalta, jos varastoja ei ole, saattaa toimitusaika pidentyä ja kauppa menetetään. Nykyinen suuntaus on, että varastoja pidetään siellä missä se on kustannustehokkaasti järkevä, huomioiden samalla järkevän varaston koko. Varastoja ei koskaan pidä muodostaa turvallisuusmarginaaliksi. Tällöin ei huomioida sähköisiä eikä muita epäkohtia, vaan toiminta jatkuu samalla epätaloudellisella tavalla kuten ennenkin (Sakki 2003, 71–75).

Varastojen hallinta on yksi tuotannonohjauksen alkuperäisistä tehtävistä. Se liitetään usein osana materiaalihallintoon, johon lasketaan kuuluvaksi myös ostotoiminnot. Varastohallinnassa on tärkeää pohtia mitä tuotteita tilataan ja koska sekä mitä tuotteita varastoidaan. (Koivisto ym. 2007, 34.)

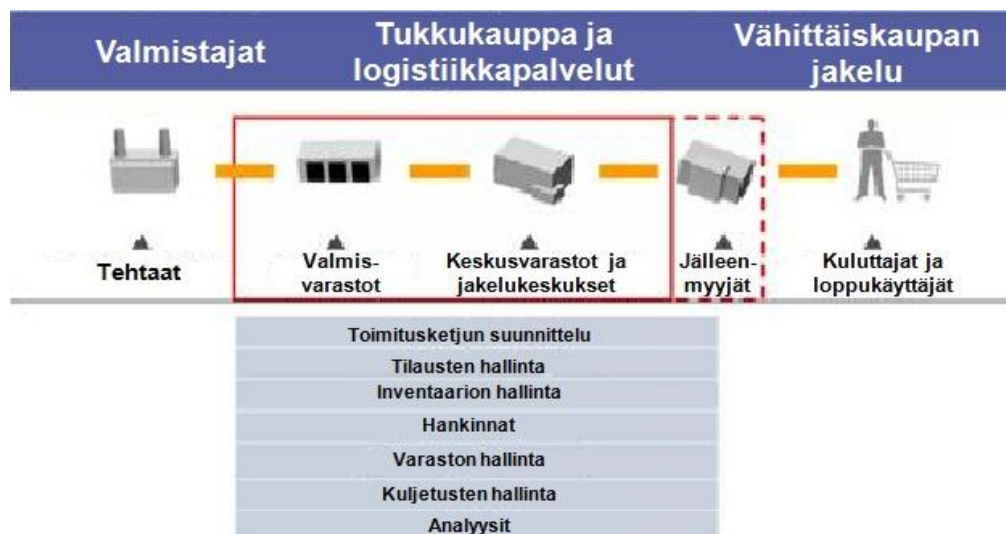
Varastojen tarkoitus on:

- kysyntään vastaaminen oikea-aikaisesti
- menekin vaihtelun tasoitus
- suojautuminen odottamatonta menekin kasvua vastaan
- välivarastointi
- paljousalennusten edut ja massakampanjat
- toimia puskurivarastona hinnannousua vastaan
- häiriötilanteiden vuoksi ylläpidetty varastointi. (Kaikkonen 2010, 21.)

Varastojen hallinnassa tärkeä käsite on taloudellinen erä koko. Se on erä koko, joka minimoi varastojen ja vaihto-omaisuuden varastointi- ja tilauskustannukset kuviosta 6.



Kuvio 6. Tilaukseen saapumisen ja tilauksen saapumisen (Kuopion yliopisto & Savonia- ammattikorkeakoulu, 2010.)

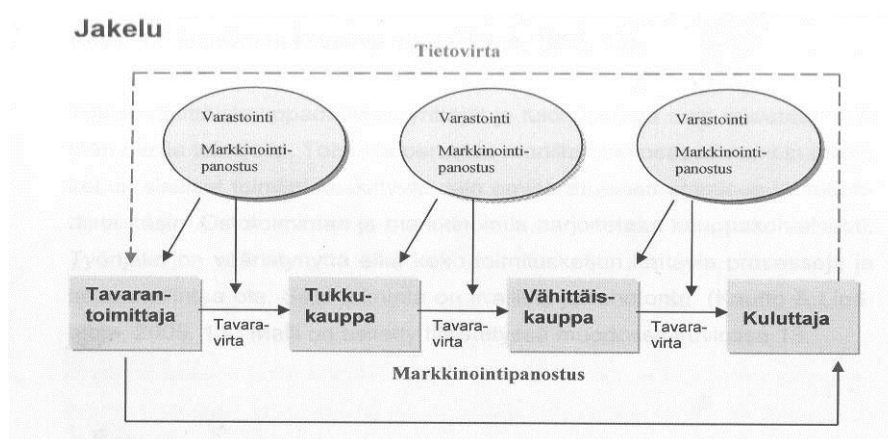


Kuvio 7. Tämä kuvio vahvistaa toimitusketjun kriittisiä lenkkejä. (Toimitusketjun hallinta, 2007.) Käytä toimitusketjua työkaluna, kun haluat pienentää varaston arvoa ja lisätä sen kiertonopeutta, vastata kysynnän muutokseen nopeasti tai eliminoida epävarmuustekijät. Kasvatat mahdollisuutta ottaa huomioon asiakkaan tarpeet niin toimitusajassa kuin hinnoittelussa.

Weeman (2008) toteaa Pro Gradu- tutkielmassaan seuraavasti, ”ketju tekee yhteismarkkinointia ja samalla sen ostotoiminta ja logistiikka on keskitetty. Toiminnan ohjaus tapahtuu koko toimitusketjun kattavalla ja integroidulla toiminnanohjausjärjestelmällä”. (Kautto & Lindblom 2005, 56- 57.)

Tuotteiden kuljetus tuotantolaitoksista varastoihin, kansainvälisten, kansallisten ja paikallisten tilojen välillä sekä suoraan jakelijoille, voi aiheuttaa yli puolet tavaroiden logistiikkakustannuksista. Jos tähän lisätään myös lopullinen jakelu kauppoihin tai kuluttajalle, voivat kulut nousta jopa korkeammalle. (Sakki 2003, 73–83. Koivisto ym. 2007, 51–52.)

Logistiikassa ja jakelussa laatua ovat virheettömät lähetykset, vähäiset tuotevauriot, ajallaan saapuvat lähetykset, täysinäiset lavat ja rullakot sekä asiakkaan vaatimusten huomioiminen ja säädösten noudattaminen. Laadunvarmistus on myös jatkuvaa tavoitteiden asetusta ylöspäin. Tavarantoimitus liikepaikkaan, koko matka tavarantoimittajalta, tulee toimia tehokkaasti, kun tilatussa tavarantoimituksessa on oikea määrä pakkauksia ja tuotteita. Rullakoissa ja lavoilla pitää olla oikea täyttöaste ja kuljetusautojen tulee olla oikean kokoisia ja lastattu oikeaoppisesti. Kun tilaus on suunniteltu oikein ja toimitus saatu perille, voidaan samalla vähentää hävikin tuloa / syntymistä. (Päivittäistavarakauppa ry & Nieminen, 2007, 25–30. Sorsa, 2009. 27–34).



Kuva 8. Jakelua kuvaava malli (Home 1995, 53.)

5 KETJUTOIMINTA

Ketju on osittainen keskitettyä toimintaa harjoittava yritys tai ryhmä yrityksiä. Sitä pitää johtaa keskitetysti. Peruspiirteisiin kuuluu, että se on osittaisen yhdenmukaisen toimintamallin toimiva kokonaisuus (Helsingin kauppiaitten yhdistys 2006, 179).

Ketjukäsikirjoissa on määritelty miten ketjussa toimitaan. Niissä on kuvattu ne yhteisesti noudatettavat toimintamallit, joilla saavutetaan ketjun ja kaupan erinomainen kilpailukyky ja ylivoimaisuus sekä lunastetaan asiakaslupaukset. Koh-tia, jotka ovat ketjusopimuksen perusteella kauppiasta sitovia, ei ole ketjukäsi-kirjassa erikseen korostettu, vaan ne käyvät ilmi tekstin asiayhteydestä. (Teboil manuaali, 2009).

”Ketjutoimintaan siirtyminen tuo suurtuotantoetuja ostotoimintaan sekä markki-nointiin. Kustannussäästöt ovat merkittävät. Ketjutoiminta lisää kaupan hintakil-pailukykyä ja parantaa toimintojen tehokkuutta.” (Weeman, 2008.)

Teboilin verkostossa on kauppiaan johtamia miehitettyjä huoltamoita. Kauppiaat tekevät tiivistä yhteistyötä yhdessä Teboilin kanssa ja toimivat ketjun määritte-lemien ehdoin. Yhteistyö tehdään Teboilin johdolla ja kauppiaat vaikuttavat mää-riteltujen prosessien ja organisaation mukaan. Kauppiaille on omaa vapautta ostamiskäytännössä, joilla paikallisuutta halutaan korostaa. Ostotoiminnassa oman ostamisen suhde ketjun osoittamiin sopimustoimittajiin on 20 - 40 % sa-dasta.

5.1 Ketjutoiminnan päätavoite

Ketjutoiminnan päätavoite on luoda kilpailukykyä. Teboil konseptin sisältö on kokonaisuus, joka toimii Teboil tuotemerkin alla. Palvelukokonaisuuden osa-alueet kuten elintarvikemyymälät, kahvioravintola, pikaruoka, autopesut, huolto,

veikkaus/ RAY sekä muut liikepaikan palvelut takaavat, että asiakas saa haluamansa tuotteen tai palvelun.

Ketjutoimintaan ryhtyminen tuo suurtuotantoon huomattavia etuja markkinointiin ja ostotoimintoihin. Kustannussäästöt ovat huomattavat ja samalla voidaan vahvistaa kaupan hintakilpailukykyä ja parantaa tehokkuutta toiminnassa. (Weeman, 2008.) Erilaiset uudet ohjaukset ja tieto-ohjelmamenetelmät lisäävät logistisen tavaravirran tehokkuutta.

”Keskeistä kauppiaan toimenkuvassa on paikallisten asiakastarpeiden tunteminen ja täyttäminen, hyvän työyhteisön luominen ja yhteiskunnallisen vastuun kantaminen. Honkala (2003, 37) korostaa, että kauppiaan tehtävänä on sopeuttaa ketjukonsepti paikallisiin olosuhteisiin, koska kauppias on oman paikkakuntansa paras asiantuntija. Honkala korostaa myös kauppiaan roolia palautteen antajana. Kauppiaalta odotetaan innovatiivisuutta ketjun kehittämiseen; hänen tulee etsiä ja esittää parempia ja tehokkaampia tapoja palvella asiakkaita.” (Home 2007, 41.)

Teboil ketjun arvoja:

Asiakasläheisyys: Olemme sekä henkisesti että fyysisesti lähellä asiakasta. Toimimme asiakaslähtöisesti ja olemme helposti lähestyttäviä. Kenttäorganisaatiomme sekä laaja jakelu- ja varastoverkostomme mahdollistavat alueellisen läsnäolon ja paikallisten erityisolojen tuntemisen.

Inhimillisyys: Kunnioitamme asiakkaitamme sekä heidän toiveitaan, tarpeitaan ja arvojaan. Arvostamme kollegoitamme ihmisinä ja työnsä osaavina ammattilaisina.

Vastuullisuus: Kehittyvänä organisaationa ja työnantajana yhtiömme kantaa vastuunsa toimintaympäristöstään sekä työntekijöistään. Organisaation jäseninä tunnemme vastuumme koko yhtiön toiminnasta ja pyrimme työllämme tehokkaasti ratkaisemaan asiakkaittemme ongelmia.

Laatu: Operatiivinen laatu: Noudatamme kaikessa toiminnassamme yhtiömme määrittelemiä eettisiä ja moraalisia arvoja pyrkien tekemään työmme parhaalla mahdollisella tavalla.

Tekninen laatu: Pohjosiin olosuhteisiin soveltuvat korkealaatuiset tuotteemme, räätälöity palvelutarjonta, toimiva logistiikka sekä tuotannon laatu- ja ympäristöjärjestelmä takaavat korkeatasoisen tuote- ja palvelutarjontamme. Panostamme laadun seurantaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen. (Teboil, 2011.)

5.2 Ketjuuntuminen ja valmis konsepti

Teboil- Kauppias ja hänen osaava henkilökuntansa yhdessä varmistavat, että palvelut hoidetaan laadukkaasti asiakkaille ja toimitaan kauppiassopimusten mukaisesti. Teboilin omassa ketjutyöryhmässä kehitytään ja vaihdellaan tuotteita aktiivisesti. Samalla esimerkiksi reseptiikka muuttuu lounaspöydän osalta. Kauppiassopimukset laaditaan Teboil-ketjussa ylemmän johdon määrittelemänä ja johto käy keskinäisiä neuvotteluja kauppiashallituksen kanssa. He kokoontuvat säännöllisesti täsmentämään uusia käytäntöjä. Kauppiassopimuksiin liittyy aina juridinen puoli ja tuleva Teboil Kauppias allekirjoittaa tärkeän kauppiassopimuksen, jossa ilmenee ketjukonseptin osoittamat säännöt, lait ja käytännöt. (Kuusimaa, 2011.)

Teboilin ja kauppiaiden kumppanuusmallissa ovat tärkeitä seuraavat keskeiset asiat. Teboil kehittää ja ylläpitää Teboil-konsepteja, joilla vastataan asiakasodotuksiin. Teboil myös valvoo toteutuksen laatua kauppiaiden ja Teboilin kehittämällä laadunvalvontavälineillä ja mittareilla. Kauppias toteuttaa konseptia paikallisesti ja tuottaa konseptin kehittämisen edellyttämiä kehityssignaaleja. Avoin ja välitön tiedonkulku sekä reilu peli ja selkeät pelisäännöt mahdollistavat hyvän yhteistyön. (Teboil, 2011.)

Kauppiaan saadessa ketjuun kuulumisesta selkeitä kustannussäästöjä ja markkinointietuja, on yksittäisille yrittäjälle tärkeää säilyttää myös osa itsenäisyys ja päätösvalta. Kauppiaan on helpompi olla sitoutunut omaan yritykseen ja tällöin

hän on valmis antamaan oman panoksensa yrityksen menestymiselle. Aloittelevan yrittäjän on usein vaikea ymmärtää, kuinka yhteistyösuhteessa yhteistyön edut vaativat alussa molemmilta ponnistuksia. Kuitenkin voidaan todeta, että työ on pohjimmiltaan ihmisten välistä yhteistyötä. Ongelmat syntyvät usein, jos ketjun johto määrittelee diktatorisesti yhteistyön suuntaviivat ja tavat toteuttaa (Weeman 2008, 57.)

Teboilille yhteistyössä tärkeitä asioita ovat:

Sitoutuminen: Ilman molempien kumppaneiden sitoutumista tavoitteita ei voida saavuttaa.

Ohjaus: Toiminta vaatii ohjausta. Ohjaus perustuu tietoon.

Tuki ja koulutus: Niin kauppiaita, kuin henkilökuntaa tulee kouluttaa koko ajan.

Motivointi: Yhteistyön pitää olla motivoivaa ja innostavaa. Kauppiaila tulee olla vahva tahto, olla Teboil- kauppias. (Teboil, 2011.)

Weeman toteaa Pro - gradu tutkielmassaan (2008), kuinka julkisuus sekoittaa usein ketjun ja monimyyväläyrytyksen toisiinsa. Erona tässä on, että monimyyväläyrytyksessä omistetaan itse kaikki toimipaikat ja ketju taas on itsenäisten kauppiaiden muodostama vapaaehtoinen yhteenliittymä. Tähän toimintaan tunnusomaista ovat yhteisostot, yhteismarkkinointi, tuote / tavarahallinta sekä yhteinen brändi ja logo. (Alarotu 1994, 6-7.)

Kun puhutaan ketjukonseptimallista, tämä määritys antaa strategiset lähtökohdat liiketoimintaprosesseille, esimerkiksi tavara/ tuotehallintaan, markkinointiin, osto- ja tilaushallintaan. Tähän liitetään liiketoimintamallin mukaiset kysymykset; kenelle, mitä, miten ja selkeät vastaukset / toimintamalli. Ketjukonseptiin sisältyy tavara/ tuoteryhmät, hinnoittelu, - palvelut ja markkinointistrategiat. (Kautto & Lindblom 2004, 11, 57.)

5.3 Ketjumainen toiminta, ketjuorganisaatio ja johtaminen

Ketjumaisessa toiminnassa määritellään toimintatavat, joilla sitten hoidetaan koko ketjun kriittiset menestystekijät, rationalisoidaan rutiinit ja siihen liittyvät toiminnot sekä hoidetaan yhteistuumin tuotteisiin ja palvelukokonaisuuksiin liittyvät asiakastoiminnot koko ketjussa. Koko ketjun määrittelemä liikeidea muodostuu siitä, kuinka jokainen yksikkö hoitaa hommansa, miten ketjun yksikkö hoitaa asiakkaansa ja kuinka ketjun yksikkö tulee kannattavaksi. Tämän vuoksi ketjun täytyy tarkalleen määritellä tutut elementit kuten: kohderyhmät, tarjonta, kilpailuetu, toimintaperiaatteet ja kuinka toiminta saadaan kannattavaksi. Kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden rakennamme me itse – jos me emme tee sitä, joku muu tekee sen puolestamme. Kilpailukykyä rakentaessa pitää toimia nopeasti ja olla koko ajan valmis muuntautumaan.

Tällä toimintamallilla ketjun liikeidea ja ketjun toimintamalli pitää yhtenäistyä, joka yksikössä. Liikeidealähtöinen ketjuuntuminen käsittää tiettyjen kohderyhmien saavuttamista ja määrittelyä sekä asemointiin markkinoilla. Tämän tarkoituksena on suunnitella kohderyhmille palvelutilanteiden kokonaisuuksia. Näitä fyysisiä tarjoamia ovat esimerkiksi; valikoimat, hinnat, palvelut ja saatavuus sekä mielikuva ketjusta ja siitä kuinka se toimii ja palvelee. Seurannaisketjuuntuminen lähtee sisäisestä kustannustavoitteesta.

Ketju tavoittelee ensisijaisesti suuruuden kautta haettavaa kustannussäästöä. Suuruuden kautta haettavaa kustannussäästöä saadaan ostohinnoissa, logistikkassa ja markkinointikuluissa. (Heinimäki 2006, 110). Uudet ansaintamahdollisuudet löytyvät asiakaspohjan laajentamisesta. Asiakaspohjaa laajennetaan tuomalla Teboil-liikepaikoille konseptimaisia toimintamalleja, jotka tarjoavat valmiin liiketoimintamallin ja mahdollistavat uskottavan tuote- ja palvelutarjonnan (Teboil huoltamonetti, 2009.)

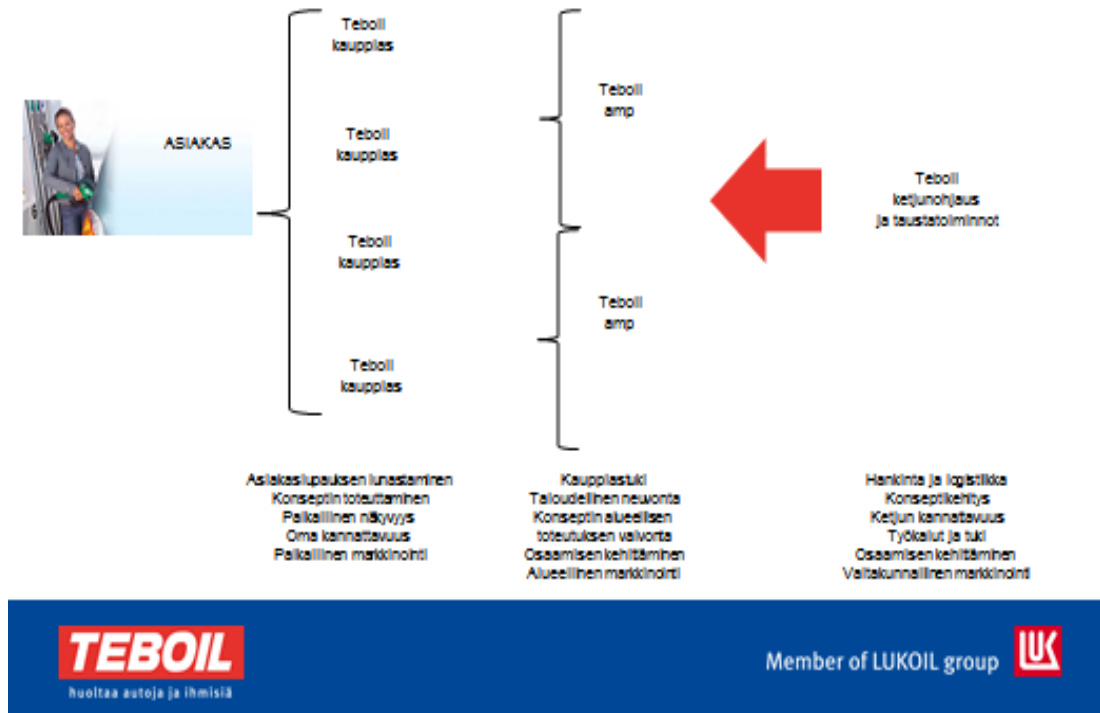
Tavarantoimittajille ja ketjupaikoille on hyötyä, ketjutoiminnasta, sillä tällöin sopijapuolia on vain yksi, useamman kauppiaan sijasta. Tavarantoimittajat voivat tehdä ketjun kanssa vuosiehtosopimuksia ja tällöin saavutetaan markkinointisäästöjä ja logistisia etuja. Ketjusta saattaa koitua haittaa pienemmille tavarantoimittajille, sillä heillä resurssit eivät riitä, vaativiin ketjun valikoimiin ja vuosisopimuksiin. (Heinimäki 2006, 110–111.)

Tärkeä seikka johtamisessa on tuoda ketjuliiketoimintaan ja koko organisaatioon inhimillinen tekijä. Tähän kuuluu kaikki henkilöt jokaisella tasolla, he ovat osaavia, koulutettuja, sekä tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita. Näin syntyy ketjuorganisaatioon kyvykkyys ja tämän avulla ketju pystyy kehittymään, kasvamaan, menestymään ja toimimaan (Kautto & Lindblom 2005, 130). Fyysiset panokset saattavat heikentyä, mutta kyvykkyudet eivät heikkene, kun niitä sovelletaan ja jaetaan, vaan ne kasvavat. Ydinosaaminen on osaamista, mitä pitää hyödyntää liiketoiminnan eri osa-alueilla ja erityyppisillä markkinoilla ja silloin siitä on merkittävää hyötyä asiakkaille. Ydinosaamisen pitää olla yrityksille erityinen osaamiskokonaisuus, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. (Prahalad & Hamel 1990, 82–84).

Ponteva (2009) kertoo väitöskirjassaan sitoutumisesta seuraavaa; tärkeimpiä ja sitovia asioita työntekijöille organisaatiossa (Kahnin, 1990) ovat merkityksellisyys, turvallisuus ja pätevyyden tunne. Kun työntekijä tuntee olevansa tiedoillaan merkittävä ja hänen työtaidoillaan on käyttöä, hän sitoutuu ja kiinnittyy organisaatioon paremmin, kuin sellainen henkilö tai ”kauppias” joka ei koe näin. Saattaa syntyä omapäinen ajattelutapa, jota henkilö toteuttaa työssään ja silloin ollaan kauempana organisaation tavoista, kuin aiemmin. Syy etääntymiseen johtuu siitä, ettei yrittäjä ymmärrä uuden organisaation sääntöjä ja tapaa toimia (Ponteva 2009, 143.)

Teboil ketjun tehdessä uuden kauppiaan kanssa sopimuksen, he velvoittavat kauppiasta sitoutumaan Teboilin antamien ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Kauppias voi kokea sitoutumisen negatiivisena asiana, jos hän ei saa tarpeeksi oheistusta tai hän kokee roolinsa puutteellisenä. Kun ketju haluaa tehdä konseptiuudistusta tai muuta organisaatiomuutosta, joka vaatii kauppiailtakin muuntauumiskykyä, saattaa tuloksena olla vastarinta ja tämä taas vaikuttaa sitoutumiseen. Kaikkien Teboil-ketjuyrittäjien kanssa tehdään uusi kauppiassopimus. Uusi sopimus mahdollistaa paremman ketjunohjauksen, Teboilin tuen ja valtakunnallisen markkinoinnin. Uusi sopimus selkeyttää työnjakoa ja yhteistyötä Kauppiaiden kanssa. (Teboil, 2009.)

Ketjun ja kauppiaan roolit



KUVIO 9. Kuviossa on piirretty Teboil ketjun ja kauppiaan velvoitteet ja rooli. (Teboil, 2011).

5.4 Konsepti

Konsepti on tarkka kuvaus liikepaikan tai kaupan toiminnasta. Konsepti määrittelee toimipaikan ulkoisen ilmeen, lajitelmat ja valikoimat, hinnoittelupolitiikan, palvelujen määrän ja sisällön, henkilökunnan osaamisen sekä liikepaikan johtamisen ja suunnittelun. Konseptikuvaus kuvaa sitä miten liikeidea ja kilpailukeinojen yhdistelmä pitää toteuttaa käytännössä. (Helsingin kauppiaitten yhdistys 2006, 179.)

Teboil konseptissa on lanseerattu uudenlaista konseptimallia niin, että se vaikuttaa lounasruokailuunkin positiivisesti. Uusi konsepti, johon sekä Teboil, että Kauppiat ovat sitoutuneet mahdollistaa paremman tuen kauppiaille sekä konseptin pitkäjänteisen kehittämisen. Niiden avulla konsepti voidaan pitää kilpailu-

kykyisenä. Käyttöön on otettu konseptiuudistuksen myötä yhtenäinen reseptiikka, toteutus, hankintakanavat ja kiertävä lista. Mausta ja ulkonäöstä on tultava kotiruoka mieleen.

Uuden konseptin kärkikohderyhmänä ovat perheet (*a la carte ja buffet*), nuoret asiakkaat (*pikaruoka*) sekä kaikki, jotka ruokailevat tien päällä (*buffet, pikaruoka, a la carte*). Ruokatarjonta tavoittelee myös lähialueen asukkaita ja yrityksiä (*buffet ja a la carte*). Kohderyhmänä ovat edelleen nykyiset käyttäjät, mutta paremmissa puitteissa ja paremmalla valikoimalla kahvitauko, ruokatauko, tupakatauko, ajotauko, ajanviettotauko. (Teboil, 2011.)

Annoksia myydään myös mukaan: lähialueen talouksiin (erityisesti pienet taloudet), ratissa ja ulkona työskentelevät, koululaiset ja opiskelijat. Perinteiset huoltamokahvio-ravintolatuotteet saavat nykyiset asiakkaat pysymään Teboililla. Lisäksi tunnetut hampurilaismerkit avaavat tien uusille asiakasryhmille. Siisteys ja viihtyisyys saavat asiakkaat tuntemaan itsensä tervetulleiksi. Ketjukäsikirja kuvaa Teboilin kokonaiskonseptin sisällön ja toiminnan periaatteet. Ketjukäsikirjan olennaisia liitteitä ovat eri alakonseptien manuaalit, jotka kuvaavat alakonseptien toiminnan yksityiskohdat. (Teboil, 2011.)

6 TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI

Suoritan analysointivaiheen sisällönanalyysi-menetelmää hyödyntäen. Sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella kvalitatiivisin keinoin kerätyn tutkimusmateriaalin sisältöä. Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätöksien tekoa varten. (Grönfors 1985, 161.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimusongelmiin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Tällöin edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi 2003, 115.)

Sisällönanalyysin avulla etsitään tekstin merkityksiä sekä kuvataan aineiston sisältöä sanallisesti. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on pyrkiä luomaan mielekästä, selkeää sekä yhtenäistä informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–110.)

6.1 Empiirinen kysely ja haastattelu

Tutkimuksessa käytettiin alustavaa kyselyä ennen teemahaastattelua. Kyselyyn vastanneiden kesken on valittu haastateltavat. Teemahaastattelun kautta saan mielestäni tarvittavat vastaukset tutkimukseeni. Haastatteluun käytän suunnittelemani haastattelurunkoa, joka toimii myös muistilistanani.

Salonen (2009) toteaa pro gradu tutkielmassaan seuraavasti ” Teemoja ei käyty läpi jokaisessa haastattelussa, samassa järjestyksessä, vaan keskustelu eteni joissakin tapauksissa hieman toisistaan poikkeavissa järjestyksissä. Luontevuuden kannalta samanlainen järjestys ei sopinut kaikkiin haastatteluihin” (Salonen 2009, 67.)

Kvalitatiivinen analyysi, johon teemahaastattelu kuuluu, sopii parhaiten tutkimusongelmiin, joiden pohjalta halutaan kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Tuloksia ei käsitellä numeroina, kuvailemalla tai luokittelemalla ai-

neistoa sanallisesti. Saatu tieto on tällöin yleensä tapauskohtaista, mutta syvällistä. Kvalitatiivinen analyysi sopii parhaiten aineistoihin, joissa tutkittavien yksilöiden määrä on suhteellisen pieni. (Järventausta, Moisala & Toivakka 1999, 59.) Kokeilin haastattelulomakettani eräällä kauppialla, tein korjauksia ja muokkasin sen lopulliseen muotoon. Haastattelurunko todettiin toimivaksi sen jälkeen.

6.2 Tutkimus ja johtopäätökset

Tutkimuksessa haastateltiin Teboil- Kauppiaita ja erästä Teboil-kauppiasta, jolla on 7 liikenneasemaa ja hänen paikoistaan muutamaa keittiövastaavaa. Haastateltavat ovat pääosin Pirkanmaan seudulta ja Etelä- Suomesta, lähinnä pääkaupunki seudulta. Haastateltavat valittiin pitäen mielessä, että johtopäätöksien tulisi olla yksityisistä havainnoista siirtymistä yleisiin merkityksiin sekä kuinka merkittävä vaikutus vastauksilla on alueellisesti ja sijainnillisesti katsoen. Tutkimukseen osallistui 10 henkilöä. Suurin osa haastateltavista on työskennellyt kauppiaina ja alalla yli 10 vuotta. Tutkimusaineisto kerättiin maalis – huhtikuussa 2011.

Tutkimuksen tarkoitus oli edistää ja kehittää ostotoimintaa kauppiaille. Haastatteluiden pohjalta selvitettiin keinot, joilla kauppiaat käyttäisivät valmiita tilauskirjoja ja reseptiikkaa tehokkaammin sekä muut toimintatavat olisivat ketjun mukaisia. Kuinka Teboil- ketju voisi vielä tehokkaammin kehittää paremmaksi ostotoimintaa kauppiaan eduksi. Haastattelussa teemoihin kuuluivat: logistiikka, tuotevalikoima / reseptiikka, ketjunohjaus, sopimustoimittajat, ketjutoiminta.

Kirjallista tuotosta haastatteluiden pohjalta syntyi noin 30 sivua. Kirjallisesta tuotoksesta kerään tähän tutkimukseen olennaiset ja teemoihin linkitetyt tutkimusvastaukset. Suorat lainaukset on tarkoitettu avaamaan tutkimuskysymyksiä lukijalle

7 TULOKSET

Yleisvaikutelma haastattelutilanteissa oli positiivinen ja innostava. Moni kauppias piti Teboilin tämän hetkistä ostotoimintaa hyvänä, mutta vielä olisi kehitettävää siten, että se palvelisi kaikkia Teboil- Kauppiaita halki Suomen kustannustehokkaasti ja palvelevasti. Haastattelut olivat rajatut, joten vastanneiden mielipiteet jäivät mukavuusotannaksi tutkimuksen kannalta.

Aloitin haastateltavien kanssa taustatiedoilla ja halusin heidän kuvaavan lounaspöytää muutamalla adjektiivilla. Halusin saada haastateltavilta heidän visuaalisen näkökannan ja samalla keventää haastattelutilannetta. Tässä on muutama esimerkki.

"No tota noin, meidän lounaspöytä on sekalainen ja sit se on myös välillä ennalta arvaamaton. Lounaspöytä on vaihteleva, nopea, tavallinen, kotiruokamainen, houkutteleva, värikäs, tehokas ja monipuolinen. Lisäksi kapea, yksipuolinen ja ei ajanhenkinen, hyvännäköinen ja täyttää tarpeet."

"Äijämäinen, ovat meidän perus asiakkaitamme, viikonloppuisin laadukas."



KUVA 10: Lounaspöydän salaattipöytä. Salaattipöydän pitää olla tuore, siisti ja raikas (Kuva: Nina Kuusela, 2011)



KUVA 11: Lounaspöydän salaattipöytä. Valmiita salaattikarttoja on olemassa huoltamomanuaalissa. Kartat on tehty isoille ja pienille asemille (Kuva: Nina Kuusela 2011)

7.1 Logistiikka käytännössä

Teboil- ketjussa on otettu huomioon valikoimaa ja ostosopimuksia tehdessä, kuinka hyviksi ja palveleviksi logistiikka toiminnot saataisiin. Logistiikalla on suuri merkitys arjen sujuvuuteen asemilla. Parhaimmillaan logistiikalla saadaan aikaan säästöjä rahassa ja ajassa. Tavarakuormat tulee keskittää ja kuormapäivät pitää olla vakiot. Eli samassa kuormassa asemalle tulisi useammalta toimittajalta keskitetysti tavarakuormat. Tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka merkittävä tekijä logistiikka on asemalle. Logistiikan merkitys korostuu luottamuksena tavaratuloon ja siihen, että tiedetään kuinka toimitaan virhetapauksissa, kun logistiikka ei pelaa. Tieto kulkee hallitusti ja poikkeustilanteet hoidetaan ammattimaisesti luottokuskien kanssa. Muutamalla kauppialla oli mielipide, että ostojen siirtyessä toiselle isolle tukkukaupalle, erot ovat olleet valtavat. Mitä isommat tilausmäärät ovat, sitä sekaisemmat ne ovat. Vuodenajat ja äkillisesti vaihtuvat sää-olosuhteet vaikuttavat kuljetuksiin, esimerkiksi liukkaalla kelillä myöhästymiset ovat yleisiä. Lisäksi on muut hätä- ja poikkeustilanteet. Esimerkiksi työnteisauksia on ollut lakon muodossa ja erään ison tukkuliikkeen keskusvaraston

vesivahinko. Nämä asiat vaikuttavat kuormien säännölliseen tuloaikaan ja kuormat saattavat olla tulematta kokonaan.

”Ne tulee ihan hyvänä, meillä on kolme ajopäivää ja kaks ajopäivää ja ne riittävät meille hyvin. Myyntierät ravintolan puolella ei oo ravintolan puolella ollu ongelma, siellä ne ovat ihan sopivia. Sitten myymälässä tuoretuotteet, elintarvikkeet, niissä on ollut ongelmia. Ne ovat liian isoja ja niissä me ei voida hyödyntää sitä”

”Toisen tukkuliikkeen kanssa oli ihan arpapeliä, toisen kanssa toimii ja toisen kanssa ei toimi. Riippuu hirveästi vuodenajasta, viikonpäivästä ja ajojen määrästä. Skaala on suuri 10 ja joskus 5 pistettä.”

Tutkimuksessa ja haastattelussa käy ilmi, kuinka logistiikkatoimintoja tulisi kehittää vielä paremmiksi kauppiaille. He toivovat ennen kaikkea keskittämistä vielä enemmän, jolloin kuormien tulo puolittuisi asemilla ja arki rullaisi paremmin. Tilautuserät saisivat olla pienempiä ja tilattavat tuotteet tulisivat yhdessä kuormassa. Monilla asemilla varastotilat ovat todella pienet ja siksi tavaraa ei voi ottaa ennakoon paljon. Logistiikka palvelut toimivat hyvin jakelun näkökannalta, kun kuljetusfirmojen kanssa on tehty sopimukset. Asemalla täytyy käydä läpi, mihin tavara viedään ja varastoidaan. Rullakoissa tulevat pakkastarvikkeet pitää viedä pakasteiden läheisyyteen tai isoilla asemilla rullakot työnnetään suoraan pakkausiin. Kuljetusfirmojen kanssa voidaan sopia aikatauluja ja käydä heidän kanssaan neuvotteluja tavaroiden jättämisestä. Samalla tietoon saataisiin heidän ajorytminsä ja missä kohtaa oma asema on heidän toimitusreitillään. Isojen tukkuliikkeiden toivotaan ilmoittavan, jos jotakin tavaraa ei ole saatavilla. Pienemmät tavarantoimittajat tekevät kaikkensa, että saavat tuotteet asiakkaille. Toiset kauppiat pitivät, että sopimustoimittajia on liikaa. Eräs kauppias kertoi, että hänelle tulevat kuormat puretaan suoraan hyllyihin tai varastoon.

”Niin, uhkailu, lahjonta, kiristys. Nämä kolme sääntöä pätee myös toimittajiin ja logistiikkaan. Jatketaan samalla lailla ja keskitetään vielä enemmän. Käytetään kaikki jo valmiiksi neuvoteltuja toimittajia ja näin edut sekä logistiikka tulisi vielä paremmaksi.”

”Kun sopimuksia tehdään, niin käydään jokainen liikepaikka läpi erikseen liikepaikka ostajan kanssa, koska tarpeet ja vastaanotto logistiikka aina eroaa toisista paikoista. (logistiikka päällikön on hyvä käydä tutustumassa ostajan varastoihin). Uusin tavarantoimittajan logistiikka sekä viestintä ei toimi, mutta ei ollut yllätys.”

7.2 Teboilin määrittelemät sopimustoimittajat

Teboilissa käydään vuosittain vuosiehtosopimusneuvottelut, joissa päätetään seuraavan vuoden yhteistyökumppanit. Uuden konseptin myötä saattaa joukkoon tulla aivan uusia tavarantoimittajia. Sopimustuottajia valitessa logistiikan täytyy toimia halki Suomen ja myyntieriä täytyy saada myös pienissä erissä. Haastattelemani kauppiaat ovat joiltakin osin olleet tyytymättömiä joihinkin sopimustoimittajiin. Päällimmäisenä esiin nousee joidenkin tuottajien uudistumiskyky ja tuotteet. Tietyiltä toimittajalta saattaa puuttua aina ratkaisevalla hetkellä joku tuote, esimerkiksi kampanja ja tarjoustuotteet loppuvat liian pian.

”Joskus on ongelmia, että tuotteita on hirveän kauan loppu. Sieltä tulee väärää tuotteita, sitten välillä toimii ihan hyvin. Paremmin toimii ennen, kun oli vanha toimittaja.”

Sopimustoimittajista ollaan yleisesti tyytyväisiä, mutta alueelliset erot ovat ratkaisevassa asemassa. Sopimustoimittajat koetaan luotettavina ja heiltä saa mitä tilaa. Virhetilauksia tulee harvoin. Kauppiaat kokevat, että toimittajat arvostavat heitä. Toiset kauppiaat pitävät isoja toimittajia epävarmempina, kuin pieniä.

”Toimii sopimustoimittajien kanssa yhteistyö hyvin. Tietysti aina sattuu virheitä, mutta pitää olla tarkka täällä päässä, yllättävän hyvin toiminut ja ne ovat myös joustavia esimerkiksi toimituspäivämäärissä.”

7.3 Tuloksissa ketjunohjaus, ostotoiminta, tilauskirja ja ketjutoiminta

Ne kauppiaat jotka käyttävät ketjunohjausta ja toimivat ketjun konseptin mukaisesti, ovat pääasiassa tyytyväisiä. Monet saavat sieltä valmiin ohjauksen ja he tietävät kuinka toimitaan. Ketjunohjaus päivittää hintatiedot ja valikoimat ja ne ovat aina ajan tasalla. Ketjussa valitaan valikoima, mikä on tänä päivänä yksi ylivoimainen kilpailutekijä. Tämä olisi hyvä muistaa jokaisen kauppiakaan. Moni kauppias haluaa säilyttää kotiruokamaisen maun lounaspöydässä ja on tyytyväinen valmiiseen ostokirjaan. Markkinointiin ja paikallisuuteen ketjun tulisi vaikuttaa vielä tehokkaammin. Valtakunnallisesti Teboil markkinoi ja mainostaa vakuuttavasti ja kilpailukykyisesti. Samalla kauppias itse voi olla aktiivisempi ja käyttää Teboilin markkinointiapua ja mainostaa itse paikallisesti. Esimerkiksi Teboil auttaa kauppiaitaan tekemällä ja suunnittelemalla kauppiaan pyytämällä tavalla valmiita markkinointisuunnitelmia.

”Osittain hyvin, jossain asioissa vain mennään liian kapeakatseisesti ja ajetaan kaikki asiat saman kaavan mukaan, vaan pitäisi enemmän ottaa huomioon eri tuotteisto.”

”Hyväksi, näkee hinnat suoraan mitä ne maksaa ja minkä kokoisia pakkauksia/myyntierä ovat.”

Valmiissa tilauskirjapohjassa on hyvä tehdä inventaari sähköisessä muodossa. Jos inventaari tehdään kuukausittain, joka on hyvä tehdä, niin silloin kauppiaskin on selvillä varastonarvoista paremmin. Moni kauppias on nähnyt myös ajan, jolloin kaikki tehtiin itse ja se ei aina ole helpoin ja vaivattomin tie.

”Äärettömän helppo, esimerkiksi hinnat on valmiina. Ketjutoiminnalla puhutaan nyt pelkästään tästä ruoka- jutusta. sanotaan näin, että sieltähän tulee kuukauden oheistus ja tietysti sitten nämä ruoat,

esimerkiksi leikkeet niin nehän tietysti otetaan sieltä ja tota sitten tossa kahviopuolella on nämä tarjoustuotteet.”

”Ollaan oltu yhteydessä Ariin, kun on haluttu muuttaa. Tällä hetkellä en oikeastaan haluaisi muuttaa mitään. Edut on meille hankittu, niin sitä pitäisi noudattaa. Tehdään sitä yhteiseksi hyväksi. Että olisi tietty yhteiset jutut, mutta sitten olisi ne omat tietyt jutut. Yhteishenki pitäisi saada kaikkiin.”

Kauppiailla on mahdollisuus olla suoraan yhteyksissä Teboililla ostotoiminnasta päättäviin sekä kahvio- ravintolan kehityspäällikköön.

”No tota niin, Teboilhan infoaa ihan kohtalaisesti kenen kanssa ovat tehneet sopimuksia, mutta sittenhän se tarkoittaa sitä, että sittenhän paikkakohtaisesti ei enää tehdä sopimuksia ja sehän on kauppiasta kiinni haluaako tehdä sen.”

”Tota en aina ole samaa mieltä Teboil-ketjun kanssa samoista tuotteista. Viitsisikö niitä välttämättä käyttää. tai käytänpö niitä.”

”Ketjun toiminta tukee sillä, että saadaan ne halvemmat hinnat sieltä. Tietenkin sillä, ettei tarvis hirveitä paperinivaskoja lähteä hakemaan mistään, saat periaatteessa nopeankin listan sieltä, kun on tehty ne sopimukset.”

”Tilauskirjan avulla on runko, mitä tehdään ja on hyväksi neuvotellut hinnat, tietystihän se tukee toimintaa.”

”reseptiikasta en niinkään näe saavani hyötyä, mutta ostokirjassa on hyvin pitkälle ja loppuun asti neuvotellut hinnat.”

7.4 Kiertävä lounaslista ja valikoima

Valikoima, joka on nyt käytössä, on todettu toimivaksi. Lounaslistassa on kauppiaiden keskuudessa arvostelua aiheuttanut paikalliset erot sekä asemien sijainnit. Kauppiaat haluaisivat uutuuksia ja vaihtelua lounaslistoihin useammin, kuin nyt toteutuu. Vaikka se on kotiruokamainen ja sellaisena se halutaan pitääkin, niin osittain käytetään komponenttituotteita. Komponentti tuotteita ovat puolivalmiit tuotteet.

Asemien alueelliset erot, sijainnit ovat merkittävässä roolissa, kun mietitään lounaslistaa. Paikallisuudella on merkitystä makuihin sekä asiakaskuntaan. Isoilla tienvarsi-asemilla ja paikallisasemilla, joissa käy paljon kanta-asiakkaita, ovat erilaiset tarpeet.

Teboil on tehnyt valmiiksi viiden viikon kiertävät lounaslistat. Joitakin kauppiaita se palvelee erinomaisesti, toisia huonommin. Asiakastyypit määrittelevät heikoimmin menestyneitä kauppiaita lounasruokailussa. Alueelliset erot nousevat näissä tapauksissa vahvasti esiin sekä paikan asiakaskunta. Lounaiden valmistusta kasvattamalla saadaan lounasruokaan hyvä kotiruokamainen maku.

Monissa lounasruoissa käytetään kuitenkin valmiskastikepohjia ja komponentteja eli puolivalmiita tuotteita. Monilla asemilla asiakkaat haluavatkin enemmän omakekoista ruokaa. Puolivalmiilla tuotteilla saadaan aikaan tehokkuutta ja se täytyy kuitenkin huomioida, kun luodaan uutta reseptiikkaa. Kauppias työskentelee itse lähellä asiakasta ja hän saa suoran palautteen. Näiden asioiden vieminen tuotekehitysryhmälle on joskus pitkä ja aikaa vievä. Kauppias kokee silloin turhautuvansa ja ostaa jonkin muun tuotteen ohi tilauskirjan.



KUVA 12: Lounaspöytä ja lämmin ruoka, asettelu, koristelu lisää houkuttelevuutta.(Kuva: Nina Kuusela 2011)

”No tuotevalikoima on ihan hyvä.”

”Ei ole hyvä käyttää valmiita tuotteita pienissä paikoissa. Ovat sitä paitsi järjettömän kalliita. Asiakkaat maistavat valmiin kastikkeen.”

”Tuotevalikoimiin pitäisi tulla enemmän uutuuksia. Aika suppea valikoima on makeiden osalta ja suolaisten tuotteiden osalta täytyisi saada enemmän vaihtelua.”

”Ei oteta huomioon liikepaikka sijaintia, ei kausiruokia. yksinkertaisesti ei ymmärretä mitä tänä päivänä tarkoittaa konsepti.”

Pienemmät asemat tarvitsisivat oman listan, joka toisi vaihtelevuutta enemmän ja ruoka voisi olla itse tehtyä. Lounaslistoissa on räätälöity eri valikoimaluokkia, jotka tarkoittavat pienemmille asemille tehtyjä lounaslistoja. Ne eivät ole kuitenkaan käytännössä toimivia ja siksi tulisi kehittää täysin oma pienille paikallisasemille suunnattu lounaslista. Valikoimaluokka määrittelee, kuinka monta ruokalajia on listalla, mutta se ei ole silti toimiva. Pienemmät asemat voivat ja

ehtivät hyvin laittaa ruuan alusta alkaen. Tämä reseptiikka täytyisi luoda yhdessä pienten asemien kauppiaiden kanssa.

7.5 Teboil reseptiikka ja huoltamonetti

Reseptiikka (vakioidut ohjeet) on Teboilin omassa huoltamonetissä, johon kerätään kaikki tieto Teboilin toiminnasta. Huoltamonettiin on kerätty kaikki Teboiliin liittyvä materiaali ja organisaatiot sekä Teboilin tapa toimia kaikilla osa-alueilla. Valikoimat, tilauskirjat, sopimustoimittajien yhteystiedot ja ohjeet löytyvät sieltä. Lisäksi sieltä löytyvät päivitettyt reseptiikat ja sinne saa antaa palautetta ja kehitysideita. Sinne kirjataan kaikki ajankohtaiset muutokset ja hintapäivitykset sekä listalta poistuvat ja uudet tuotteet. Reseptiikasta vastaa Teboililla oma tuotekehitysryhmä, jossa työskentelee ketjunohjauksen lisäksi kauppiaita. Huoltamonettiin pääsee tietokoneelta ja sinne tarvitaan omat henkilökohtaiset tunnukset. Tunnukset pyydetään Teboilista.

Reseptiikkaa pitää moni kauppias tällä hetkellä tehokkaana ja toimivana. Toiset kauppiat pitävät sitä liian yksipuolisena ja liikaa teollisen makuisena. Pienemmät paikallisasemat haluaisivat vaihtelua enemmän 5 viikon kiertävään lounaslistaan. Muutamilla asemilla on vuosia toimineet keittiöpäälliköt ja heille on muodostunut oma reseptiikka, mutta silti he tilaavat pääraaka-aineen reseptin mukaisesti. Käytäntöjä on tällä hetkellä monia ja olisi hyvä saada siihen yhtenäinen toimintatapa. Tuotteet ja tavarat voitaisiin tilata keskitetysti ja niille osoitettuihin ostopaikoista sopimustoimittajilta. Komponenttiruoan valmistus mahdollistaa pienen raaka-aine valikoiman, mikä taas tehostaa tuotantoa. Eli ateriat kootaan pääosin teollisuudentuottamista puolivalmiista komponenteista työajan optimoimiseksi ja hävikin minimoimiseksi.

”Perustetaan kunnon tuotekehitysryhmä, jossa on oikeat ammattilaiset, eikä..”

”Ei noudateta. Olen selannut, kun teen ruokalistat. Olen selannut siitä 3-4 otteeseen, mutta tota täytyy katsoa voiko sieltä jotakin napasia, kun tilat ovat niin pienet. Mä kritisoin vähän sitä, että Teboil

käyttää valmiskastikkeita, jotka vaan lämmitetään, henkilökohtaisesti en tykkää.”

”Ihan hyviä, reseptiikka on ehkä vähän liian yksipuoleinen, käytetään sitä tietty määrä, mutta mä käytän myös esimerkiksi hyviä tarjouksia (toimittajien häntiä..). Saisi olla ehkä vähän laajempi.”

”Ihan perusvalikoima ”jätkien ruokaa”, tehdään välillä.”

”Reseptiikkakin varmasti ihan hyvä, mut sitä ei sataprosenttisesti hyödynnetä, mut tilauskirja, on kyl hyvä, että se on koko ajan tasalla.”

”Mitä enemmän reseptiikkaan pääsee vaikuttamaan, osallistumaan sitä paremmin siihen sitoutuu.”



KUVA 13: Lounaspöytä ja lämminruoka. Lounaspöytä on myyvä, kun se on runsas, houkutteleva ja siisti (Kuva: Nina Kuusela, 2011)

Haastatteluiden yhteenvedossa tutkin asiaa, kokevatko kauppiaat saavansa selvää taloudellista hyvitystä valmiista reseptiikasta ja 5 viikon kiertävästä lounaslistasta. Valtaosa haastateltavista sanoi saavansa hyötyä reseptiikasta sekä ajallisesti että taloudellisesti. Reseptien lisäksi manuaaliin on koottu tarveainelista. Kauppiailta jää pois monia työvaiheita. Moni kauppias kuitenkin käyttää omaa reseptiikkaansa, jonka ovat todenneet myyväksi vuosien saatossa. Valtaosa omaa reseptiikkaansa käyttävät tilaavat kuitenkin pääraaka-aineen

sopimustoimittajilta. Useampi kauppias haluaa tehdä omaa reseptiikkaansa sen vuoksi, että valmiissa reseptiikassa ei ole aina vaihtelevuutta tarpeeksi sekä lounasruoka ei ole niin itsetehdyn makuista.

”Joo tilauskirjoista ainakin hyötyy, niitä seuraa aika tarkasti, esimerkiksi kaikki tarjoukset. Koen, että se on helppoa, olen nähnyt senkin ajan jolloin kaikki tehtiin itse.”

”Kyllä, mutta elin on liian kapea miten ruokatuotantoa kehitetään.”

”Ei ole järkevää käyttää valmiita tuotteita pienissä paikoissa. Ovat järjettömän kalliita ja asiakkaat maistaa valmiin kastikkeen eikä tule syömään enää. Peruskotiruoka kastikkeet tehdään itse. En käytä kinkkukiusauksessa valmista perunasipulisekoitusta, vaan pilkon perunat itse. Sedät tulevat muuten silmille..”

Huoltamonetti on tärkeä tiedonväylä kauppiaille. Sitä päivitetään ja sinne kerätään kaikki info, mikä koskee ravintola- kahvion valikoimia ja reseptiikkaa. Sieltä löytyy tietoa, jos joku toimittaja ei voi toimittaa tiettyjä tuotteita, sekä muita mahdollisia poikkeustilanteita koskevia asioita. Huoltamonetti on yksi työväline kauppiaille ja sen seuranta päivittäisellä tasolla on tärkeää. Huoltamonettiä kehitetään koko ajan ja nyt sen toiminta on parantunut. Huoltamonetin heikkouksiin lukeutuu sen hidas toiminta, sen vaikealukukuisuus sekä se, että ei löydetä tietoa hakusanojen avulla.

”En löydä tietoa helposti, parantunut on kyllä, se on äärettömän hidas.”

”Huoltamonetti toimii viittä vaille todella surkeasti. Se on tota niin, linkitykset eivät toimi. Sivut tosi sekavat, siellä on linkki johonkin sivustoon, mutta heittää jollekin toiselle sivulle ja asiaa ei saa selville. Pitäisi laittaa asiat aikajärjestykseen. Reseptiikan saa auki, löytyy,

mutta kyllä ne siellä on. Ei hae hakusanalla, ei aukaise liitteitä. Hyvä keksintö, mutta on retuperällä tällä hetkellä.”

8 OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta niin, että ostotoimintaa pitää kehittää vielä paremmaksi. Valikoimia täytyy miettiä ja ottaa huomioon alueelliset vaihtelut. Valikoimissa ja reseptiikassa pitäisi olla enemmän vaihtelevuutta ja uutuuksia. Ketjunohjauksesta oltiin tyytyväisiä suurelta osalta, mutta huoltamonetin käyttö koettiin ongelmallisena. Jokaiselle asemalle täytyisi tehdä, lounasruuista, kahviotuotevalikoimasta, huoltamonetistä, toimintatavoista sekä ketjunohjauksesta palautekysely 3-4 kertaa vuodessa. Ei riitä, että tuotekehitysryhmä yksin päättää. Kehittyminen ketjutasolla jää silloin kapeaksi ja ei saada riittävästi mielipiteitä uudistusmielessä. Reseptiikka vakioidessa lounaslistat tulee miettiä sijainnin ja aseman koon mukaan, eli tehdä 2 mallia.

Uutuuksien nopea hyödyntäminen ja uusien tuotteiden käyttöönotto haluttiin monen kauppiaan mielestä saada nopeasti ja tehokkaammin käyttöön. Valikoi-
maa ja reseptiikkaa haluttiin uudistaa ja samalla koko ilmettä. Valmiissa lounaslistassa on liikaa toistoa ja vaihtoehtot ovat joinakin päivinä liian tuhteja monen makuun. Haastateltavat toivoivat tutkimustulosten saavuttavan oikeat henkilöt ja saada aikaan näkyvää kehitystä.

Kauppiasyrittäjät pitivät tärkeänä, että heitä palkittaisiin jollakin tavalla ostouskollisuudesta. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla oma henkilökohtainen vuosialennus. Teboilin ostotoiminnasta vastaavat ja ketjunohjaus saa tarkat tilastotiedot ostohistoriasta sopimustoimittajilta. Ostoja voidaan siis tarkastella tehokkaasti lyhyelläkin aikavälillä.

Haastattelukysymykset tein tarkasti miettien tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tuki tutkimusmenetelmää ja saatuja vastauksia. Tutkimuksen luetettavuutta parannettiin myös tallentamalla havaintoaineisto erityistä huolellisuutta noudattaen. Teemahaastattelulla hain tuloksia, joita pystyin analyysissä käsittelemään ja osoittaa siten reliabiliteettisutta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39, 186–187).

9 PÄÄTELMÄ

Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, mitä asioita pitää kehittää ketjunohjauksessa. Tutkimusta olisi voitu vielä laajentaa useammalle kauppiaille. Tämä tutkimus antoi myös suuntaa siitä, kuinka kauppiaat haluaisivat Teboilin kehittävän osto-toimintaa ja ketjunohjausta.

Teboilin ja kauppiaiden kumppanuusmalli on rakennettu seuraavilla asioilla. Teboil kehittää ja ylläpitää Teboil-konsepteja, joilla vastataan asiakasodotuksiin. Teboil myös valvoo toteutuksen laatua kauppiaiden ja Teboilin kehittämällä laadunvalvontavälineillä ja mittareilla.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että keräsin teoretiedon ennen haastatteluja. Tällä varmistin oikeat ja ajan tasalla olevat tiedot haastattelua koskevista asioista. Käytin lähteinä eri asiantuntijoiden kirjoittamia tekstejä kirjoista tutkimuksiin. Tein esihaastattelun, jonka jälkeen korjasin haastattelurunkoa toimivammaksi. Haastateltavat eivät saaneet haastattelua etukäteen. Tällä halusin varmistaa, että jokainen tuo esille omia näkemyksiään haastattelussa. Käytin haastattelutilanteissa nauhuria ja olin jokaisessa haastattelussa paikalla. Näin minulla oli mahdollisuus osallistua haastatteluun ja tarkentaa esiin nousseita asioita.

Koska olen kokematon haastattelija, saatoin tahtomattani kysyä haastattelutilanteissa liian johdattelevia kysymyksiä. Pohdin haastattelujen jälkeen, että olisiko minun pitänyt painottaa haastattelukysymyksissä enemmän, että kyse on haastateltavan omista toimintatavoista tai tietämyksestä, ei niinkään yleisistä toimintatavoista.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi. Tällä tavoin varmistin sen, että sain kaiken tutkimuksen kannalta tarpeellisen tiedon mukaan. Olen havainnollistanut haastatteleminen kauppiaiden / keittiöpäälliköiden vastauksia suorilla lainauksilla. Pohtiessani tutkimustuloksia ja johtopää-

töksiä tarkistin asiayhteydet alkuperäisestä aineistosta, jotta välttyisin virhetulkinnoilta.

Tehdessäni kvalitatiivista tutkimusta huomasin, että on erittäin vaikea olla objektiivinen tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Pysin minimoimaan tämän pohtimalla yhä uudelleen jo saatuja tuloksia kunnes en löytänyt enää uusia tulkintoja.

Haastateltavat kauppiaat korostivat lounasbuffet listan toimivuutta, mutta samalla sen suppeaa vaihtuvuutta. Kauppiaiden pitää saada enemmän ääntä ja tilaa ilmaista mielipiteet listan toimivuudesta sekä valikoimista. Uutuustuotteiden käyttöä pidettiin mielekkäänä.

Kauppias toteuttaa konseptia paikallisesti ja tuottaa konseptin kehittämiseen liittyviä kehityssignaaleja Teboiliin. Avoin ja välitön tiedonkulku sekä reilu peli ja selkeät pelisäännöt mahdollistavat hyvän yhteistyön. Ilman näitä edellytyksiä ei kumpikaan osapuoli voi kehittyä ja rakentaa parempaa tulevaisuutta.

Teboililla ja kauppiaille pitää olla avoin ja aito suhde sekä kyky tehdä yhteistyötä. Kehitystyössä uudistaminen ja kehittäminen eivät saa jäädä liian suppean ryhmän päätettäväksi. Kehittämisessä täytyy olla mukana innovatiivisuutta ja tulevaisuuden ajattelua.

LÄHTEET

Alarotu, I. 1994. Erikoiskaupan ketjuuntumisen hyödyt ja haitat kaupan, valmistajan ja kuluttajan kannalta. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos LTT sarja B 110.

Blomqvist, M. Karjalainen, J. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Elovaara, A. kehityspäällikkö. 2010. Haastateltu 21.12.2010. Haastattelijana Kuusela, N. Teboil. Helsinki.

Elovaara, A. & Teboil. 2009. Teboil manuaali. Opas kansio ravintola- huoltamo liiketoiminnasta. Helsinki: Teboil.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Haapanen, M, Lindeman, T & Vepsäläinen, A. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Heinimäki, H. 2006. Oppimateriaalit Oy. Kaupantoimintaympäristö. 1 painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Helsingin kauppiaitten yhdistys ry. 2006. Retail - kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi, S. 2000. Tutki ja kirjoita. Kuudes painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Järventausta, H, Moisala, M & Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii. Tutkimuskenteko opas. WSOY pro Oy.

Home, N. 1995. Kauppa 2000. Eu- jäsenyyden vaikutus päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja toimintaan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D:223. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima .

Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja B-1:2004. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Kautto, M & Lindblom, A.2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoimintamalli. Helsinki: Otava.

Kahn, W-A.1990. Psychological Conditions of Personel Engagement and Disengagement at work. Academy of Management Journal, Dec 1990, Vol 33, Oy-No.4,692–724.

Kaikkonen, K. 2010. Sulzer Pumps Finland Oy:n hankintaprosessien kehittäminen. Liiketoiminnan logistiikka. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Karrus, K-J. 2003.Logistiikka. 3-4 painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka PK- Yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Koivula, U-M., Suihko, K. & Tyrväinen, J. 2002. Mission:possible. Opas opinnytteen tekijälle. Tampere.

Kuusela, H & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuusela ,N. 2011.Valokuvaus. Delistrada Oy. Teboil Pirkanhovi & Teboil Kiviho-
vi.

Kuusimaa, I. johtaja. 2010. Haastattelu 15.12.2010. Haastattelijana Kuusela, N. Helsinki. Teboil

Kuusimaa, I. johtaja. 2011. Haastattelu 22.3.2011. Haastattelija Kuusela, N. Helsinki. Teboil.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Acta Universitatis. Tampereensis. nro. 1430. Väitöskirja.

Prahalad, C-K. & Hamel, G. 1990. The Core Compentence of the Corporation. Havard Business Review. May – June, 79 -91.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Tilaus- Toimitusketjun hallinta. 4 painos. Espoo: Copyright.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Logistinen B – to – B prosessi.6. uudempi painos. Espoo: Hakapaino Oy.

Salonen, S. 2009. Opiskeluorientaatiot ja ammatillinen kasvu matkailu- ja ravitsemisalan ylemppää ammattikorkeakoulukukintoa suorittavilla. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatus. Pro Gradu- tutkielma.

Teboil. 2011. Koulutusmateriaali. Teboil Oy Ab. Helsinki

Teboil.2009. Huoltamonetti. Teboil Oy Ab. Helsinki. Päivitetty 16.5.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sorsa, K. 2009. Itsesääntely ja Yhteissääntely arvoketjussa. Toimialakohtaista tarkastelua. Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy. Luettu 3.2.2011. Saatavilla osoitteessa: <http://www.optula.om.fi/Satellite?>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Weeman, V. 2008. Tiedosta kilpailuetua ketjuuntuneeseen päivittäistavara-kauppaan. Tutkimus ja selvitys, kuinka kilpailuedun lähteet muuttuvat päivittäistavara-kaupassa, kun siirrytään ketjutoimintaan. Onko tiedosta kilpailuedun lähteeksi. Kauppatieteellinen tiedekunta. Tietojohtaminen. 14T06:43:18Z Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro Gradu tutkielma. Saatavilla osoitteessa: <http://hdl.handle.net/10024/37987>

Home, N. & Helsingin kauppakorkeakoulu. 2007. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-78. Kauppiasyrittäjäyys-empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista. KTT, dosentti. Luettu 19.2.2011. Saatavilla osoitteessa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b78.pdf>

http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/120996_6185_Ostotehtavat.pdf

Kuopion yliopisto & Savonia- ammattikorkeakoulu. Tuotantotalous- Varastojen hallinta. Luettu: 23.1.2011. Saatavilla osoitteessa: http://www.uku.fi/avoin/tuta/j4_7varastojenhallinta.htm.

Odc software. 2007. Toimitusketjun hallinta. Luettu 8.5.2011. <http://www.cdcsoftware.se/main.asp?areaID=162&CategoryID=1776&PageType=0>

Päivittäistavara-kauppa ry & Nieminen, I. 2007. Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina. Opas tavarantoimittajille ja kaupalle. Helsinki: Kirjapaino Uusimaa. Luettu: 20.2.2011. Saatavilla osoitteessa: http://pty.xetnet.com/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/Tavarantoimittajaopas.pdf

Teknologia teollisuus. Mirror.ESR. Luettu 15.5.2011. Saatavilla osoitteessa: http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/120996_6185_Ostotehtavat.pdf

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelurunko

Arvoisa Teboil Kauppias!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa valmistuakseni restonomiksi. Teen opinnäytetyötäni varten tutkimusta, joka käsittelee Teboil Oy Ab:n catering lounas-buffet ruokailua ja ostotoimintaa. Tutkimukseni tarkoitus on, saada selville mitkä olisivat ne tekijät, joilla Kauppias noudattaisi Teboil ketjun jo valmiiksi määrittelemiä ostopaikkoja, valmiita tilauskirjoja ja reseptiikka tehtäessä lounas-buffet ruokaa. Samalla saataisiin konkreettista tietoa siitä, kuinka paljon Kauppias hyötyisi taloudellisesti. Kuinka ketju voisi ostaa halvemmalla ja ostojen kasvaessa sekä sitä kautta Kauppias saisi ostettua tuotteita vielä halvemmalla hinnalla. Teboil ketjunohjauksen päätavoite on, tarjota kaikille kauppiaille ketjuhinnat osto hankinnoissa ja valita valmiit sopimustoimittajat valmiilla sopimushinnoilla, joista kauppias saa ostohyvityksen, säästää aikaa ja saa rahallista hyötyä.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat käsittelen kappaleissa 2 - 4. Jokainen teoriaosuus käsittelee aiheittain tutkittavaa asiaa kauppiasyrittäjän ja ketjun näkökulmista. Teoriaosuudet käsittelevät logistiikkaa, hankintatoimintaa sekä ketjutoimintaa ja konseptia. Teoriaosuus kattaa Teboilin osto- oheistuksen pääpiirteet.

Ensimmäinen teoriaosuuteeni lähtökohta käsittelee logistiikkaa ja logistiikan pääkohtia, joilla on suuri merkitys ketjutoiminnassa. Toinen teoreettinen lähtökohta käsittelee osto- ja hankintatoimintaa ja perehtyy jakeluun ja varastointiin. Kolmantena teoreettisena lähtökohtana käsittelen ketjutoimintaa ja konseptia. Teoriaa havainnollistetaan kuvin. Nämä teoriaosuudet avaavat ja auttavat ymmärtämään ostotoimintaa kuvaamalla ja siihen liittyvistä asioista ja kustannuksista.

Tutkimusta ovat pyytäneet Teboil ja ketjunohjaus. Esittelen tutkimusta, mikäli haastateltava haluaa tietää jotakin siis muodollisesti. Kerron luottamuksellisuudesta ja siitä, että nauhoitan ja nauhoitus tuhoetaan kirjallisten toimenpiteiden jälkeen.

Taustatiedot:

LIITE 2

Kauppiaan tiedot?

Liikepaikka, sijainti?

Kauanko kauppias on toiminut kauppiaana?

Mitkä kaksi adjektiivia kuvaa lounasbuffet listaa mielestäsi?

Teemat:

Logistiikka, tuotevalikoima / reseptiikka, ketjunohjaus, sopimustoimittajat, ketjutoiminta

1. Millaiseksi koet Teboil-ketjun osoittaman ostotoiminnan?
2. Kuvaile tuotevalikoima ja reseptiikkaa, jonka saatte ketjunohjauksesta?
3. Koetko saavasi taloudellista hyötyä valmiista reseptiikasta ja ostotilauskirjasta?
4. Kuinka haluaisit vaikuttaa tuotevalikoimiin ja reseptikkaan?
5. Kuinka kuvailisit sopimustoimittajien toimituskykyä?
6. Minkälainen vaikutus ketjun toiminnalla on toimipaikkanne ostoihin ja hankintoihin? Kuinka ketjun toiminta tukee yksikön ostoja ja hankintoja?
7. Pidätkö nykyistä logistiikkajärjestelyä luotettavana ja hyvänä? Kuvaile nykyisiä logistiikkajärjestelyitä? (mahd. lisäkysymys "esimerkiksi luotettavuuden kannalta?")
8. Miten ketju voisi kehittää logistiikkatoimintoja paremmiksi?
9. Kuinka koet ketjunohjauksen tilauskirjan ja reseptiikan huoltamonetissä?
10. Mitä haluaisit itse kysyä?
11. Mitä terveisiä ja kehitysideoita haluaisit viedä ketjunohjaukselle?

Kiitos haastattelusta, arvostan panostanne.



Tampereen Ammattikorkeakoulu (TAMK)

LIITE 3

Arvoisa Teboil Kauppias!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa valmistuakseni restonomiksi. Teen opinnäytetyötäni varten tutkimusta, joka käsittelee Teboil Oy Ab:n catering lounas-buffet toimintaa. Tutkimukseni tarkoitus on, saada selville mitkä olisivat ne tekijät, joilla Kauppias sitoutuisi ja noudattaisi Teboil ketjun jo valmiiksi määrittelemiä ostopaikkoja, valmiita tilauskirjoja ja reseptiikka tehdessä lounas-buffet ruokaa. Samalla saataisiin konkreettista tietoa siitä, kuinka paljon Kauppias hyötyisi taloudellisesti ja kuinka ketju voisi ostaa halvemmalla ostojen kasvaessa ja sitä kautta Kauppias saisi ostettua tuotteita vielä halvemmalla hinnalla. Kuinka Teboil voisi kehittää ostotoimintaa kauppiaan eduksi.

Tutkimukseen sisältyy, teille arvoisat Kauppiaat osoitettu kysely. Kyselyn olisi tarkoitus kartoittaa, kuinka paljon te Kauppiaat käytätte ketjun jo valitsemia ostopaikkoja hyväksenne, reseptiikkaa ja mikä saisi teidät ostamaan vielä tehokkaammin ketjun määrittelemistä ostopaikoista. Kysely tulisi palauttaa 14.2.2011 mennessä Nina Kuuselalle. Käsittelen tulokset, jonka jälkeen haastattelisin teistä muutamaa, teille sopivalla ajankohdalla. Haastattelut menisivät maaliskuun loppupuolelle. Olisitteko ystävällisiä ja vastaisitte kyselyyn.

Jos teille ilmenee kysymyksiä tai ette saa sähköposti liitettä auki, niin alla on yhteystietoni ja voitte kysyä minulta lisätietoa. Arvostan kovasti, jos vastaisitte kyselyyn.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin;

Nina Kuusela

nina.kuusela@wippies.com

040- 779 7889



Tampereen Ammattikorkeakoulu (TAMK)

Opiskelen TAMK Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa valmistuakseni Restonomiksi ja teen tätä tutkimusta opinnäytetyötäni varten.

Tämä tutkimus käsittelee Teboil Oy Ab:n ostotoiminnan kautta saatuja suoranaisia hyötyjä ja kauppiaiden sitoutumista ketjun osoittamaan ravintolan ostovalikoimaan ja paikkoihin.

Ostaminen ostopaikoista toisi suoraan kauppiaalle rahallista hyötyä ja ketju voisi ostaa halvemmalla.

Tutkimukseni käsittelee catering alaa ja lounas- buffet tarjontaa. Tarkoitus olisi tutkia, kuinka Teboil-kauppias hyödyntäisi talouttaan ja tilaisi sekä käyttäisi ravintolan tilauskirjaa ja reseptiikkaa.

Arvostaisin panostanne, jos ottaisitte aikaa ja vastaisitte kyselyn kysymyksiin rehellisesti.

Kysymyksiä on kolme ja kaikki ovat avoimia. Aluksi muutama taustakysymys Sana on vapaa.

Liikepaikannimi: _____

Paikkakunta: _____

Lounasmäärä arkisin: _____ viikonloppuisin: _____

- 1.) Käytätkö ketjun määrittelemiä ostopaikkoja ja reseptiikkaa hyväksi käyttäen lounasruuissa? Jos käytät, niin mitä? Mainitsetko kolme- viisi kohtaa.
- 2.) Mitkä ovat ne tekijät, joilla Kauppias ostaisi tuotteita ketjun määrittelemästä ostopaikasta?
- 3.) Mitkä ovat ne tekijät, joilla Kauppiaan olisi mahdollista sitoutua ketjun määrittelemään reseptiikkaan?

Kiitos vastauksestanne
Nina Kuusela

